



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

## **MESTRADO EM TURISMO**

### **ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EVENTOS**

#### **A Gestão de Recursos Humanos e a Valorização das Competências Sócio-emocionais na Hotelaria**

Lara Catarina Milheiro Ramalhinho

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a  
obtenção do grau de Mestre em Turismo,  
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

#### **Orientador:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria de Lurdes Calisto  
ESHTE

**Março 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste trabalho não seria possível sem a colaboração e apoio de diversas pessoas e organizações, a quem agradeço e manifesto o meu sincero apreço, de entre as quais destaco:

A Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria de Lurdes Calisto pela sua dedicação, disponibilidade, ajuda e apoio incondicional, os meus reconhecidos e sinceros agradecimentos por tudo.

Aos Directores do Departamento de Recursos Humanos dos quatro hotéis de 5 estrelas da Região de Lisboa pela sua disponibilidade e colaboração, e a todos os seus empregados que acederam responder ao questionário que lhes foi apresentado.

Aos meus pais e irmão a quem dedico este trabalho de investigação pelo apoio, dedicação, compreensão, confiança e amor demonstrado ao longo da minha vida.

A minha família por todo o apoio, ajuda e incentivo que me deram e que foi fundamental.

A todos os meus amigos que sabem o quanto são especiais para mim e o quanto estou grata pelo carinho, amizade, generosidade, confiança e apoio que manifestam todos os dias.

A todas as pessoas que, directa e indirectamente, contribuíram e manifestaram o seu apoio.

Os meus sinceros agradecimentos a todos!

## RESUMO

Actualmente, e mais do que nunca, regista-se uma valorização das competências dos indivíduos. O indivíduo passou a ser reconhecido como elemento integrante de uma organização e é-lhe exigida a mobilização de competências que superam a sua própria função, área ou habilitações, tendo as organizações a tarefa de identificar e desenvolver as competências dos seus empregados necessárias a um melhor desempenho a partir de uma política de Gestão de Recursos Humanos baseada em competências. Sendo os empregados muitas vezes considerados um dos recursos estratégicos de uma organização, as suas competências serão determinantes não só para o desempenho da sua função mas também para o desempenho global da organização.

As competências comportamentais dos empregados, e em especial as competências sócio-emocionais, revelam-se particularmente importantes no contexto da hotelaria por causa da relação com os hóspedes. Assim, esta investigação procurou analisar se as políticas de Gestão de Recursos Humanos adoptadas em quatro hotéis da região de Lisboa valorizam as competências sócio-emocionais, e como essas competências influenciam a relação empregado-hóspede e, consequentemente, a qualidade do serviço prestado. A investigação possui um carácter exploratório e descritivo, baseada no estudo de casos, tendo os resultados sido obtidos através de um inquérito por questionário aos empregados que desempenham funções de *front-office*, e de uma entrevista semi-estruturada aos Directores de Recursos Humanos das unidades hoteleiras estudadas.

Os resultados apontam no sentido de que a relevância atribuída pelos hotéis às competências se centrar nas práticas de formação, de avaliação de desempenho, e ao recrutamento e selecção. Em particular, ao nível das competências sócio-emocionais, regista-se apenas uma forte aposta na formação/aquisição de novos conhecimentos e competências dos empregados, por forma, a melhorar e aumentar a qualidade do desempenho das suas funções e do serviço prestado aos hóspedes.

**Palavas-chave:** Competências, Competências Sócio-emocionais, Desempenho, Gestão de Recursos Humanos e Hotelaria

## **ABSTRACT**

Currently, and more than ever, there is an enhance of the individuals competences. The individual became to be recognized as an integral element of an organization and it is demanded the mobilisation of expertise that overcomes their own role, area or qualifications, having organizations the task of identifying and develop their employees skills needed to a better performance from a Human Resources Management policy based on skills. Being employees often considered one of the strategic resources of an organization, their skills will be determinant not only for their role's performance but also for the organization's global performance.

The employees behavioural skills, and in particular the socio-emotional skills, reveal to be particularly important in the hotel business context due to the relation with the guests. Thus, this investigation sought to analyse if the Human Resources Management adopted in four hotels in the Lisbon area value the socio-emotional skills, and how these skills influence the guest-employee relation and, consequently, the quality of the service provided. The investigation has an exploratory and descriptive character, based on case studies, having the results been obtained through a questionnaire survey to employees performing front-office tasks, and through a semi-structured interview to the Human Resources Directors of the hotel units studied.

Results aim that the relevance assigned by hotels focus on training practices, performance evaluation, and to recruitment and selection. In particular, at the level of socio-emotional skills, is registered only a strong investment in the training/acquisition of new knowledge and skills of the employees, in order to improve and increase the performance quality of their tasks and the service provided to the guests.

**Key-words:** Skills, Socio-emotional skills, Performance, Human Resources Management and Hotel Business

## **SIGLAS UTILIZADAS**

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**EUA** – Estados Unidos da América

**A. M. A.** – *American Management Association*

**MBA** – *Master Business Administration*

**SPSS** - *Statistical Package for the Social Sciences*

**IBM** - *International Business Machines*

**IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>SIGLAS UTILIZADAS.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR</b>	
<b>HOTELEIRO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. OS OBJECTIVOS E ACTIVIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1. Os Objectivos da Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2. Análise e Descrição de Funções.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3. Planeamento de Recursos Humanos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4. Recrutamento .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5. Selecção .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.6. Acolhimento .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.7. Formação e Desenvolvimento.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.8. Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.9. Sistemas de Recompensas .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA EM</b>	
<b>PORTUGAL .....</b>	<b>22</b>
<b>2. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PELAS COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. COMPETÊNCIA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. Contextualização do Conceito de Competência.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2. Abordagens ao Conceito de Competência.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3. Tipos de Competências .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3.1. Competências Específicas .....</b>	<b>36</b>

2.2.3.2. Competências Genéricas .....	37
2.2.4. As Competências Sócio-emocionais .....	39
3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS COMPETÊNCIAS SÓCIO-EMOCIONAIS NA HOTELARIA.....	45
4. MÉTODO .....	48
4.1. OBJECTIVOS DO ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	48
4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO .....	50
4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	52
4.3.1. Inquérito por Questionário .....	52
4.3.2. Entrevista Semi-Estruturada .....	55
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	56
5.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	56
5.1.1. Caracterização da Amostra.....	57
5.1.2. Análise de Resultados.....	61
5.2. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....	80
5.2.1. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos.....	80
5.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	88
5.2.3. Desafios Enfrentados pelo Departamento de Recursos Humanos ....	104
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS ..	110
BIBLIOGRAFIA .....	114
Anexo I - Questionário .....	118
Anexo II – Guião de Entrevista .....	123
Anexo III – Estatística Descritiva.....	126
Anexo IV – Estudo do <i>Alpha</i> .....	127
Anexo V – Correlações entre Variáveis .....	129
Anexo VI – Estatística Descritiva por Hotel .....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Sexo dos Inquiridos .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 2 – Idade dos Inquiridos .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 3 – Função dos Inquiridos .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 4 – Habilitações escolares dos Inquiridos .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 5 – Tempo de Serviço dos Inquiridos .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 6 – Distribuição dos Inquiridos por Hotel.....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Classificação das Competências Sócio-emocionais no Modelo de Goleman (2001) .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 – Síntese da Revisão Bibliográfica e as Dimensões de Análise.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 3 – Caracterização dos Hotéis A, B, C e D .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 4 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 1 à 6) .</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 5 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 7 à 12)</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 6 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 13 à 19)</b> <b>.....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 7 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 20 à 26)</b> <b>.....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 8 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 27 à 33)</b> <b>.....</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 9 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 34 à 37)</b> <b>.....</b>	<b>77</b>
<b>Quadro 10 – Questões sobre a Estratégia de GRH .....</b>	<b>86</b>
<b>Quadro 11 – Questões sobre as Práticas de GRH .....</b>	<b>99</b>
<b>Quadro 12 – Questões sobre os Desafios Enfrentados pelo Departamento de RH.....</b>	<b>108</b>



## INTRODUÇÃO

“Permanecendo o que somos não nos podemos tornar naquilo que precisamos de ser.”

Max de Pree (1990)

As constantes mutações do mercado de trabalho fazem com que as organizações necessitem, cada vez mais, de se adaptar a essas alterações e de dotarem os seus empregados com novas competências para que, assim, consigam atingir os seus objectivos e aumentar a produtividade e competitividade face a concorrência.

A escolha deste tema prende-se, fundamentalmente, pelo interesse pessoal direccionado para a compreensão e definição do conceito de competência que, cada vez mais, é aplicado no dia-a-dia em contextos diferentes, e que tem vindo a ser alvo de inúmeros estudos que procuram obter unanimidade relativamente à sua definição. E, dada grande falta de informação e de trabalhos realizados sobre as práticas de GRH e a própria hotelaria em Portugal, pretendeu-se com este trabalho contribuir para a partilha de informação sobre as temáticas em questão.

De facto, não existe um consenso entre os autores sobre o conceito de competência. Segundo alguns autores, as competências são características inatas ao próprio indivíduo, para outros são resultado da sua experiência profissional, valores, conhecimentos, etc. Existem autores que defendem que as competências são todas as características pessoais do indivíduo que podem ser comprovadas e que diferenciam os indivíduos com desempenhos excelentes, médios ou maus. Outros, que as competências são a capacidade dos indivíduos resolverem problemas. Contudo, parece ser comumente aceite, actualmente, que o conceito de competência, embora inicialmente inerente ao desempenho de uma função, passou a ser visto como influente no aumento da competitividade da própria organização.

As organizações da área do Turismo, principalmente as do sector hoteleiro, dependem fortemente do desempenho dos seus empregados, nomeadamente no que respeita à sua relação com os hóspedes. Isto sugere que as competências sociais e emocionais

(competências sócio-emocionais) possam ser essenciais para o bom desempenho dos empregados que têm na relação directa com os hóspedes o seu principal desafio. O que, por sua vez, terá igualmente influência na competitividade dos hotéis. Desta forma, será de esperar que as organizações do sector hoteleiro procurem mobilizar e apostar no desenvolvimento destas competências dos seus empregados.

Contudo, o sector hoteleiro em Portugal caracteriza-se por alguns empregados terem um nível de escolaridade baixo e serem recrutados apenas por períodos específicos e sazonais, pela existência de uma elevada rotação de pessoal, por turnos de trabalho longos e exaustivos, salários baixos, entre outros factores que podem ter influência no desempenho dos empregados e, em particular, na sua relação directa com os hóspedes e na satisfação das expectativas destes em relação ao serviço do hotel.

Assim, a Gestão de Recursos Humanos no sector hoteleiro, deverá assumir o seu papel procurando manter as melhores equipas de recursos humanos que prestem um serviço excepcional aos hóspedes, cumpram os objectivos esperados para a função, e os objectivos da própria organização. Contudo, isto apenas é possível se os responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos compreenderem a complexidade inerente ao comportamento do ser humano, conhecerem muito bem as particularidades das funções que compõem a organização, e tiverem uma participação activa em todas as decisões com impacto nos Recursos Humanos. Por outro lado, devem reconhecer a importância das competências dos empregados enquanto factor fundamental para o desempenho da função e o modo como, por sua vez, este desempenho pode influenciar a produtividade e competitividade da organização em que se inserem. Muitas vezes a diferenciação entre unidades hoteleiras concorrentes recai na qualidade do serviço prestado e este depende, em grande parte, da qualidade dos seus Recursos Humanos.

Pretendeu-se com este trabalho, estudar de que forma os empregados de quatro hotéis de 5 estrelas da região de Lisboa que desempenham funções de *front-office*, mobilizam competências sócio-emocionais e de que forma estas competências se reflectem na sua relação directa com os hóspedes, e são promovidas pelas políticas de gestão de recursos humanos da empresa. Perante esta reflexão emergiu a seguinte questão: *Como é que as*

*políticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria valorizam as competências sócio-emocionais dos empregados?*

O objectivo geral deste trabalho assenta na exploração da importância das competências sócio-emocionais no quadro das políticas de GRH na hotelaria, com base na identificação e análise das políticas e práticas de GRH de quatro unidades hoteleiras da região de Lisboa. Com o intuito de se alcançar o objectivo principal deste trabalho de investigação, definiram-se os seguintes objectivos específicos: analisar a importância dos RH na hotelaria; analisar a GRH pela competência no sector hoteleiro em Portugal; comparar a relevância das competências sócio-emocionais para o desempenho de uma função de *front-office* na hotelaria; compreender a importância das competências sócio-emocionais na relação empregado-hóspede neste sector.

A investigação possui um carácter exploratório e descritivo que teve por base um inquérito por questionário aos empregados que desempenham funções de *front-office* (Recepcionistas, Bagageiros, *Rooms Service*, Técnicos de Restaurante e Bar, Porteiros, Directores de Banquetes e Chefes de Recepção) e uma entrevista semi-estruturada aos Directores de Recursos Humanos das quatro unidades hoteleiras estudadas.

O primeiro, segundo e terceiro capítulos incidem num enquadramento do tema com base na revisão bibliográfica disponível e mais relevante. No quarto capítulo, descreve-se a metodologia de investigação utilizada. No quinto capítulo existe uma apresentação e análise dos resultados obtidos. E, por último, no sexto capítulo registam-se os resultados mais relevantes, as conclusões que daí advêm e sugestões para possíveis investigações futuras.

## **1. ENQUADRAMENTO**

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança”.

Charles Darwin (1858)

Neste capítulo, far-se-á uma revisão da literatura que incide, por um lado, na Gestão de Recursos Humanos (GRH) ao nível da Hotelaria e, por outro, no conceito de competência aplicado à GRH. Num primeiro momento são apresentados e comentados os estudos teóricos e empíricos sobre a importância GRH para o sector hoteleiro. Segue-se, na segunda secção, um levantamento dos trabalhos de investigação desenvolvidos anteriormente sobre as práticas de GRH na Hotelaria em Portugal. Na terceira secção, existe uma apresentação dos contributos referentes ao conceito de competência e respectivas tipologias. Na última secção do capítulo são apresentados os contributos teóricos e empíricos incidentes na GRH pela competência, e sobre a relação entre as práticas de GRH e as competências sócio-emocionais.

### **1.1. A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO**

Actualmente, a GRH pode ser entendida como um sistema de práticas que se destinam à gestão de mão-de-obra e incluem actividades como o recrutamento e selecção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão e avaliação de desempenho, e sistema de recompensas. Compreende tanto a gestão dos recursos humanos (RH) como do seu local de trabalho e procura alcançar vantagem competitiva, envolvendo os empregados e a estrutura de gestão. Para as organizações obterem sucesso têm de gerir eficazmente os seus RH e recorrerem a uma boa estratégia de GRH porque isso irá reflectir-se no seu desempenho organizacional ou produtividade (Rodrigues & Veloso, 2013).

Contudo, até 1980, a grande preocupação na gestão dos trabalhadores residia no processo produtivo, ou seja, assegurar que os empregados executavam a sua função com

rigor e de forma mecanizada, monótona e rápida para conseguirem produzir o mais possível. Nessa época, os responsáveis pela gestão do pessoal avaliavam principalmente as capacidades físicas dos seus empregados (rapidez de execução da função, destreza e movimentos corporais realizados).

A partir da década de 80 registou-se uma evolução acentuada. Foi nessa altura que o paradigma de GRH se distanciou do de Gestão de Pessoal (neste a função de Recursos Humanos adoptava um carácter essencialmente operacional) ao direccionar-se para os objectivos e decisões estratégicas das organizações. As organizações deixaram de considerar os seus empregados apenas como simples recursos com capacidade para executarem uma função ou tarefa e passam a considerá-los como pessoas possuidoras de valores, ambições pessoais e profissionais, atitudes, conhecimentos, competências, etc. Segundo Jabbour, Freitas, Teixeira, e Jabbour (2012, p. 347) “verifica-se que o foco da área de gestão de recursos humanos é induzir o desempenho humano ao nível de excelência para a consecução dos objectivos organizacionais”.

Efectivamente, ao longo dos anos, registaram-se alterações significativas ao nível da GRH. A função passou a ser mais complexa e focalizada nos objectivos estratégicos das organizações mas, também, no indivíduo que executa a função, nomeadamente, nas suas competências, iniciativa, flexibilidade e polivalência. Confirma-se, assim, uma evolução orientada para a valorização e desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. De facto, este paradigma surgiu quando as organizações se começaram a interrogar como poderiam tirar partido da autonomia, inteligência, competências, características pessoais, experiências e conhecimentos dos seus empregados. Neste paradigma, as pessoas deixaram de se adaptar às funções. A função é que se adapta à evolução das competências das pessoas que a executam e ao seu desempenho. Segundo Becker (1964, citado por Ceitil, 2006, p. 77), o “capital humano constitui-se como o mais importante factor de produção em termos de incremento da produtividade e que é o factor chave para compreender a *performance* das empresas e natureza de complementaridade dos recursos humanos”.

A evolução anteriormente descrita, também se esperaria no contexto da Hotelaria. As organizações deixarem de se preocupar apenas com a parte operacional de uma função para passarem a centrar-se na prestação de um serviço personalizado, a pensar na satisfação do hóspede, através das competências e saber-fazer dos seus empregados. De facto, os hotéis para fazerem face à concorrência que se apresenta cada vez mais forte têm de saber acompanhar essa evolução. Apesar das novas tecnologias terem trazidos grandes progressos ao sector hoteleiro, continua a ser os recursos humanos o seu elemento principal. No entanto, as práticas de GRH no sector hoteleiro têm especificidades muito próprias que o distanciam da generalidade dos outros sectores.

Apesar de se terem registado evoluções significativas são, ainda, muitas as organizações que se encontram numa fase de evolução incipiente (Martins, 2005). Seguem-se algumas das suas especificidades: recurso a mão-de-obra intensiva, salários reduzidos, apresenta uma elevada taxa de mobilidade e rotatividade de pessoal, a maioria dos seus empregados não são qualificados, aposta no regime de *part-time*, trabalho por turnos, realização de horas extra não pagas o que diminui a qualidade do serviço prestado, os empregados são recrutados de forma temporária e sazonal, horários de trabalho rígidos, muitas horas de trabalho diárias, ser afectado pelos hábitos de consumo e pelas motivações de procura sazonais, etc. Estas e outras especificidades têm impacto ao nível da gestão, na interacção dos empregados com o hóspede e, por sua vez, na qualidade do serviço prestado (Martins, 2002). Citando Sarmiento (2003, p. 67),

Os desejos, necessidades e expectativas do empregado, quando são atingidos pelos motivos diversos, tais como, o clima de trabalho desagradável, baixos salários, falta de valorização profissional e problemas familiares, entre outros, geram estados psíquicos que originam momentos de verdade negativos.

Contudo, estas práticas não são transversais a todo o sector. Existem diferenças significativas na gestão de um hotel de pequena dimensão cuja gestão é independente, da de um hotel de grandes dimensões que é explorado e se encontra inserido numa

cadeia de hotéis com políticas e procedimentos próprios e transversais a todas as unidades hoteleiras do grupo mas que funcionam de forma autónoma (Oliveira, 1999). Segundo Oliveira (1999, p. 31), “quanto maior a categoria do estabelecimento, maior a especialização do trabalho e quanto menor a categoria do estabelecimento, maior a polivalência, quer sob a forma de alargamento de funções ou quer sob a forma de enriquecimento de funções”.

De acordo com Sarmiento (2003, p. 67), uma organização de alojamento turístico é “uma organização constituída por recursos humanos, tecnologias, processos e instalações, com a missão de prestar um serviço com nível de qualidade adequado, satisfazer os clientes durante a estadia e obter lucro”. De facto, o negócio da hotelaria detém características que lhe são muito próprias, que o condicionam e que se devem, em grande parte, ao facto da prestação hoteleira ser essencialmente um serviço que tem de ser consumido no local onde é exercido e de depender significativamente do desempenho dos seus recursos humanos que são considerados como o recurso mais importante deste sector. Desta forma, é “premente conhecer de que forma o serviço prestado a clientes é percebido pelos clientes internos” (Almeida, Faísca, & Jesus, s.d., p. 4). Isto porque, para além do serviço ser prestado por estes, o seu desempenho tem influência directa no nível de satisfação do hóspede e, pode, assim ser fonte de vantagem competitiva, ou de desvantagem competitiva, para a própria unidade hoteleira.

Uma outra característica da hotelaria é a interdependência entre as funções. Uma unidade hoteleira apenas alcança o sucesso se os empregados tiverem uma percepção da organização como um todo. Apesar de trabalharem de forma independente dependem dos colegas, isto é, têm de trabalhar em grupo. Por sua vez, o êxito do grupo depende em grande escala das competências dos líderes e gestores em saberem orientar e, para isso, têm de ter consciência das características dos grupos que têm de liderar (Martins, 2002).

As unidades hoteleiras dependem da colaboração e profissionalismo dos seus empregados mas, por sua vez, os empregados necessitam de um modelo de gestão para

que possam evoluir pessoal e profissionalmente, e obterem um bom desempenho na execução da sua função. Através de uma eficaz GRH, as unidades hoteleiras poderão antever e lidar favoravelmente com as constantes mutações que se fazem sentir tanto dentro como fora das organizações.

As organizações ao adoptarem práticas evoluídas de GRH conseguem atrair e manter os empregados que apresentam as competências técnicas e comportamentais mais adequadas ao desempenho da respectiva função e aos objectivos estratégicos da organização, através do recurso a processos de recrutamento e selecção mais apropriados, ao desenvolvimento de competências, à definição de um sistema de recompensa atractivo e à perspectiva de evolução na carreira (Martins, 2002).

Segundo Almeida *et al.* (s.d., p. 3) uma gestão orientada para a satisfação do cliente deve envolver os seus empregados nas funções prestadas com o intuito de os comprometer com a estratégia da empresa e optimizar o seu desempenho. Desta forma, “interessa centrar a atenção em atitudes e intenções de comportamento capazes de atrair, captar e fidelizar os clientes externos na aquisição de um serviço de qualidade”.

O produto hoteleiro como tem um carácter experiencial e não dispensa a presença do hóspede na concretização do serviço, o nível de satisfação de um hóspede depende em grande parte do desempenho dos empregados com quem estabelecem um contacto directo. Esses empregados para obterem um bom desempenho da sua função e conseguirem, assim, satisfazer o hóspede têm de estar motivados e de possuir as competências técnicas e pessoais necessárias.

Importa relembrar que um mau desempenho por parte de um empregado tem repercussões negativas nefastas ao nível da satisfação do hóspede. “Se o serviço prestado ao cliente for exemplar, conseguindo a empresa exceder as expectativas dos seus clientes, a recomendação da empresa vai conseguir alcançar níveis elevados, pois geram-se condições óptimas para a comunicação interpessoal positiva” (Almeida *et al.*, s.d., p. 6).



Nenhuma unidade hoteleira consegue obter uma boa prestação do serviço se não tiver empregados adequados e competentes, e se não pensar e apostar na sua satisfação e motivação o que, por sua vez, promove a necessidade de práticas de Recursos Humanos (RH) notáveis.

Resumindo, no sector hoteleiro o trabalho desenvolvido pelos empregados está intimamente ligado à qualidade do serviço prestado. Desta forma, se as unidades hoteleiras apostarem e utilizarem os seus recursos humanos de forma eficaz podem obter, assim, uma vantagem competitiva face à concorrência. Para isso, é imprescindível que recorram a práticas de GRH eficazes que permitam o recrutamento, selecção e retenção de empregados exemplares e competentes, que possibilitem a prestação de um óptimo serviço e a concretização dos objectivos estratégicos da organização.

## **1.2. OS OBJECTIVOS E ACTIVIDADES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.2.1. Os Objectivos da Gestão de Recursos Humanos**

Segundo Dessler (2003, citado por Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, p. 12), “a Gestão de Recursos Humanos tem como objectivo gerir o factor humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização”. A GRH pode ser uma mais-valia para as organizações ao:

- Recrutar e manter empregados com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho de uma função e estimular a sua motivação;
- Estimular comportamentos, por exemplo, através da aposta em formação, na participação activa dos empregados e do desenvolvimento de competências que vão ao encontro dos objectivos estratégicos da organização, permitindo aos empregados ter uma visão mais abrangente e ambiciosa;

- Adoptar sistemas de remunerações relacionados com o desenvolvimento de competências e o desempenho dos empregados, e da organização como um todo;
- Auxiliar a organização de forma a conseguir alcançar os seus objectivos estratégicos;
- Favorecer o desenvolvimento organizacional e a competitividade.

Também os Gestores de RH desempenham um papel fundamental ao garantirem que as políticas e práticas de GRH, que permitem gerir os empregados, são aplicadas correctamente e abrangem todos os empregados de todas as funções da organização. De seguida, serão abordadas as principais áreas de intervenção da GRH: a análise e descrição de funções, o planeamento de RH, o recrutamento, a selecção, o acolhimento, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e, por último, os sistemas de recompensas.

### **1.2.2. Análise e Descrição de Funções**

A análise de funções reporta-se a um processo de recolha, análise e sistematização de informação sobre uma determinada função, tendo como intuito identificar as tarefas e competências necessárias para o seu desempenho (Almeida, 1996). Por sua vez, a descrição de funções consiste numa esquematização das tarefas, responsabilidades e objectivos referentes a uma função. Pode, ainda, incluir aspectos relacionados com as condições de trabalho e a articulação dessa função com outras (Ceitil, 2006). No início, a descrição de funções era considerada como inflexível e irrevogável. Na actualidade, isso já não acontece. Devido às constantes mudanças que se fazem sentir, este processo apresenta-se essencialmente como uma linha orientadora.

A análise e descrição de funções têm um papel muito importante ao nível da GRH por servir de ponto de partida para outras práticas. Por exemplo, a existência de informação detalhada sobre uma determinada função (tarefas, conhecimentos, atitudes e

competências necessárias) orienta o processo de selecção e recrutamento, possibilita a implementação de programas de formação mais direccionados e o desenvolvimento de um sistema de remuneração mais adequado. A ausência ou uma análise e descrição de funções realizada incorrectamente pode originar consequências significativas para organização, tais como, problemas de comunicação e descrição deficiente do que é esperado dos empregados e as suas responsabilidades.

### **1.2.3. Planeamento de Recursos Humanos**

O planeamento de RH permite às organizações determinar a quantidade, as qualificações e as acções a desenvolver, atempadamente, para obterem os empregados fundamentais para a prossecução dos seus objectivos estratégicos. Ou seja, “sem planeamento, os restantes ciclos da gestão perdem o seu significado e eficácia” (Marques, 1996, p. 37). Segundo este autor, as fases que compõem o planeamento de recursos humanos são as seguintes: a estimativa das necessidades de recursos humanos, a estimativa das disponibilidades internas de recursos humanos e o recurso a programas de actuação.

O planeamento de RH na hotelaria é algo muito complexo. Thompson (1999, citado por Martins, 2002) referiu que o planeamento de RH na hotelaria envolve quatro funções: ter uma percepção da procura que o serviço terá; traduzir as conjecturas anteriores em necessidades de recursos humanos (a quantidade e as competências necessárias para prestar um bom serviço e fomentar a satisfação do hóspede); elaborar um horário de trabalho (definir o número de empregados adequado para cada turno de trabalho tendo em conta as suas necessidades); e existir uma gestão e controlo constante dos diferentes turnos de trabalho.

#### 1.2.4. Recrutamento

Segundo Sousa *et al.* (2006, p. 54), “o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. É através do processo de recrutamento que o mercado de trabalho tem conhecimento de que na organização existem oportunidades de emprego para determinadas funções.

Só quando uma organização percebe que a nível estratégico existe a necessidade de recrutar indivíduos para desempenhar funções específicas, e o perfil de competências necessário para a sua execução, é que se inicia um processo de recrutamento. A admissão de um novo empregado não deve ser encarada como uma necessidade momentânea mas como um elemento estratégico para a organização. Se o trabalho desenvolvido na fase de recrutamento for realizado de forma correcta, se salvaguardar que a organização recruta os melhores indivíduos para a função sem incorrer em custos elevados, posteriormente os resultados alcançados serão mais promissores.

Existem dois tipos de recrutamento (Cascão & Cunha, 1998):

1. **O recrutamento interno:** neste tipo de recrutamento as organizações colocam um empregado da empresa a ocupar um cargo diferente. A escolha do empregado recai no desempenho obtido, nas aptidões e competências evidenciadas, no seu interesse e motivação, etc.
2. **O recrutamento externo:** quando, perante uma vaga de um posto de trabalho, a organização prefere recrutar um indivíduo externo à própria organização.

No recrutamento interno constata-se que as formas de recrutamento mais utilizadas pelas organizações são as transferências/mobilidade horizontal, a reconversão (suspensão de funções consideradas desnecessárias para a organização) e a promoção de carreira (Sousa *et al.*, 2006).

Por sua vez, no recrutamento externo existe um número mais vasto de formas de recrutamento possíveis que permitem às organizações darem resposta às suas necessidades: o recrutamento académico (junto das instituições de ensino), recurso aos Centros de Emprego da zona geográfica e a organizações especializadas em recrutamento para uma pré-selecção de candidatos, o *head-hunting* (localização e identificação do melhor indivíduo para o desempenho de uma determinada função), a publicação de anúncios de emprego/estágio profissional, as candidaturas espontâneas recepcionadas,—a análise das bases de dados de processos de recrutamento e selecção anteriores, o recrutamento on-line/*e-recruitment* e, por último, o recrutamento informal no qual as organizações recorrem aos familiares e amigos dos seus empregados (Sousa *et al.*, 2006).

Uma unidade hoteleira requer grandes investimentos, e gastos, tanto ao nível do capital físico como do capital humano. Só através da contratação de um número relativamente elevado de empregados é que um hotel consegue satisfazer as necessidades e exigências dos seus hóspedes. No entanto, na hotelaria são muitas vezes recrutadas pessoas que não têm qualificações e competência suficientes para ingressarem noutro tipo de emprego. Acontece, cada vez mais, este tipo de organizações recorrem a mão-de-obra recém-formada que ainda não possui nenhum tipo de experiência profissional.

Para Riley (1991, citado por Martins, 2002) como neste sector a maioria das funções pode ser apreendidas durante a sua execução, as unidades hoteleiras apostam significativamente em mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada o que caracteriza este mercado de trabalho como sendo, na generalidade, não especializado. Para agravar esta situação, muitos dos empregados não qualificados trabalham apenas a *part-time* exercendo, na maioria das vezes, outra função (que pode ser distinta ou ser executada noutra unidade hoteleira da concorrência) no tempo que lhe resta.

Para as unidades hoteleiras conseguirem recrutar empregados mais capazes para o desempenho de uma determinada função terão de direccionar as suas campanhas de recrutamento para as pessoas consideradas como os melhores potenciais empregados, identificando as características específicas necessárias para o desempenho da respectiva

função: conhecimentos linguísticos, experiência profissional na área, habilitações literárias, idade, etc.

### **1.2.5. Selecção**

Depois de concluído o processo de recrutamento é crucial definir quais os métodos de selecção mais apropriados para a selecção do candidato para a função em causa. O processo de selecção consiste na avaliação da relação entre os requisitos necessários para o desempenho de uma determinada função e as competências e características evidenciadas pelos candidatos.

Segundo Sousa *et al.* (2006), os métodos de selecção mais utilizados pelas organizações são: a análise curricular (percurso académico, profissional e pessoal do candidato), os testes psicológicos (aferir as aptidões, competências, conhecimentos e desenvolvimento mental do candidato), os testes de personalidade (características pessoais do candidato), os testes de aptidão física (quando o desempenho de uma função exige uma determinada capacidade física), os testes de competências específicas (análise das competências específicas necessárias: conhecimentos linguísticos, conhecimentos técnicos, etc.), os testes de simulação, as entrevistas (método mais utilizado) e os *assessment centres* (exercícios, testes e entrevistas para se perceber a capacidade de adaptação e prever o comportamento do candidato). Importa referir que, num processo de selecção, pode recorrer-se a um ou vários dos métodos referidos anteriormente.

Sousa *et al.* (2006) defende que os critérios mais valorizados e utilizados no processo de recrutamento e selecção são: as habilitações literárias (valorização do nível de ensino, instituição de ensino e a classificação obtida), capacidade de raciocínio, a formação e experiência profissional (resultados obtidos em experiências anteriores e a aquisição de competências técnicas específicas), a zona de residência (prioridade às pessoas que residem nas proximidades da organização e, por vezes, às pessoas que são portadoras de deficiência) e as competências técnicas, sociais e interpessoais.

Em suma, pode concluir-se que um processo de recrutamento e selecção, por norma, inicia-se com a divulgação da vaga a preencher e termina com a decisão de qual o candidato admitido para a respectiva função. O processo de recrutamento e selecção na hotelaria é muito mais complexo do que aparenta. Isto porque, se trata de recrutar um empregado que terá contacto directo com o hóspede o que pode intervir com a qualidade do serviço prestado. É certo que os gestores hoteleiros numa fase inicial pretendem recrutar empregados que se sintam comprometidos com a organização. No entanto, segundo McGunnigle e Jameson (2000, citado por Martins, 2002), na fase de recrutamento e selecção não aplicam as medidas necessárias para avaliar a probabilidade desse compromisso futuro entre os empregados e os hotéis. Em grande parte das vezes, quando se regista um equívoco ao nível do recrutamento e selecção de um empregado, esse é ultrapassável através da não renovação do contrato do respectivo empregado.

#### **1.2.6. Acolhimento**

O processo de acolhimento de um novo empregado tem, essencialmente, como intuito dar-lhe a conhecer a organização, apresentá-lo e integrá-lo no grupo, integrá-lo na função que vai desempenhar e transmitir-lhe os objectivos da organização. Uma organização quando acolhe um novo empregado deve propiciar as melhores condições de integração para que este se sinta, o mais célere possível, como parte integrante da organização e aumente a sua motivação. Contudo, nem sempre as organizações dão o devido valor a este processo e nem dedicam tempo nem recursos na sua preparação e planeamento.

Este processo inicia-se muito antes do momento da admissão do indivíduo na organização e assume um papel fulcral já durante o processo de recrutamento e selecção. Isto porque, na fase de recrutamento e selecção existe uma troca de informação entre o candidato (evidenciando as competências, qualidades e valores) e o técnico de recursos humanos (menciona as características da organização e as singularidades da respectiva função a que o candidato se candidata). Contudo, esta troca

de informação é indispensável mas não é suficiente para que o indivíduo fique a conhecer bem a organização e a sua adaptação seja mais fácil. Todos os empregados, desde os colegas às chefias, desempenham um papel importante ao nível da integração do novo empregado na organização. No entanto, a integração deste pode originar desconfiança, instabilidade, empatia, falta de colaboração por parte dos colegas, etc. Estas atitudes dos outros empregados podem fazer com que o novo empregado se sinta discriminado e opte por não trabalhar na organização. Para que situações como estas não ocorram, as organizações devem despende tempo a preparar o acolhimento do novo empregado e todas as pessoas que vão trabalhar directamente com ele, elucidando qual o papel do novo empregado para que os restantes não se sintam ameaçados ou inseguros com a sua admissão.

No que se reporta ao processo de integração de um novo empregado, as organizações podem recorrer a um ou a mais do que um dos métodos que se seguem: manual de acolhimento, *turn around* de reconhecimento pelos diversos departamentos da organização (no qual deve existir um contacto com o responsável máximo pela organização e com o Director de RH) e, por último, a formação de acolhimento para que o novo empregado tenha conhecimento do que é esperado no desempenho da sua função (Sousa *et al.*, 2006). Independentemente do método utilizado para facilitar e promover o acolhimento de um novo empregado, numa organização é imprescindível que, numa primeira fase, exista uma avaliação do seu desempenho no processo de acolhimento. A avaliação permite às organizações acompanhar a evolução do novo empregado, proceder aos reajustes que considerar serem necessários e, por último, perceber se o seu desempenho vai de encontro ao que era esperado e se faz sentido ou não continuar a fazer parte da organização.

### **1.2.7. Formação e Desenvolvimento**

Boutin (1983, citado por Guerra & Vaz, 2000, p. 16) considera que a formação tem como “finalidade (...) adaptar as pessoas ao trabalho, às mudanças tecnológicas e organizacionais, ligadas a objectivos técnico-económicos; a vertente sócio-cultural não



é significativamente valorizada. Privilegiava-se o domínio de saberes técnicos, na perspectiva da vertente funcional”.

A prática de formação deve ser entendida pelas organizações como uma forma de dar resposta a uma necessidade de aquisição e desenvolvimento de competências que se faz sentir nos seus empregados. A formação profissional ajusta-se à divisão e estruturação das funções das organizações, adequa-se às suas necessidades, e possibilita, ainda, aos indivíduos o acesso a saberes que lhes permitem adquirir e desenvolver competências (Ceitil, 2006). Através das variadas áreas da GRH, as organizações conseguem ter a percepção de quais as necessidades formativas de cada um dos seus empregados, permitindo-lhes antever e apostar no planeamento e preparação de acções de formação que irão ao encontro dessas necessidades.

Para Marques (1996, p. 48) “a formação é o instrumento mais precioso na preparação do trabalhador para o desempenho de determinada função, para o aumento de conhecimentos, para desenvolver aptidões e modificar atitudes e comportamentos”. Caetano (2007, p. 9) vai mais além ao defender que a formação constitui “uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”. Contudo, cada vez mais, se exige que a formação profissional transmita aos indivíduos, não só, saberes teóricos e técnicos mas, também, que os munam de competências transversais que lhes permitam adquirir os saberes transmitidos e orientados na e para a execução da função, e de saberes interpessoais para que desenvolvam a sua capacidade de interagir, comunicar e cooperar com os outros indivíduos. Citando Félix (1991, citado por Guerra & Vaz, 2000, p. 48):

A formação profissional deve conciliar, o melhor possível, o desenvolvimento integral da pessoa, a preparação cívica do cidadão, e o apetrechamento do profissional com a utilidade empresarial da formação. A grande aposta da formação incide, agora, no desenvolvimento das funções criativas e das capacidades comportamentais para colocar os conhecimentos

e a experiência ao serviço da capacidade de liderança, de acção, de relacionamento, de decisão.

Depreende-se que pode existir mais do que um tipo de formação nas organizações e que o mesmo tipo de formação pode ser aplicado em situações diferentes, que a formação é considerada como indispensável para o bom funcionamento das organizações e que “a aprendizagem tem de ser contínua, de forma a permitir a actualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico-organizativas do trabalho” (Sousa *et al.*, 2006, p. 154).

Powers (1992, citado por Martins, 2002) defende que se o sector hoteleiro enquanto prestador de serviços deve apostar na formação, já que os empregados passarão a ser mais flexíveis e a ter mais competências, a ter uma percepção mais clara e precisa do serviço como um todo, a estarem mais motivados e satisfeitos, e aumentaram o seu compromisso com a organização em que se insere. Tudo isto reflectir-se-á na qualidade do serviço. Segundo Oliveira e Gueiros (2004), nas unidades hoteleiras a formação deve ser permanente, dado que aperfeiçoa o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da organização face à sua concorrência. Contudo, para muitos gestores e/ou directores de unidades hoteleiras as elevadas taxas de rotatividade dos empregados é um argumento que utilizam para não apostarem no desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Em suma, as práticas de formação têm impacto directo e/ou indirecto no desempenho dos empregados e, por sua vez, na vantagem competitiva das organizações podendo contribuir significativamente para a prossecução dos seus objectivos estratégicos. A formação assume um papel de extrema relevância na hotelaria ao possibilitarem a obtenção de mão-de-obra qualificada e com as competências necessárias para que exista uma correcta interacção com o cliente e seja prestado um excelente serviço.

### **1.2.8. Avaliação de Desempenho**

O sistema de avaliação de desempenho pode ser considerado como um processo, através do qual, a organização avalia a eficiência e a eficácia dos seus empregados. Este deve ser considerado como um instrumento que permite a obtenção de informação e que caracteriza os factores que estão, num determinado momento, a dificultar ou a impedir o aproveitamento dos empregados condicionando, assim, o seu desempenho (Almeida, 1996).

O sistema de avaliação de desempenho deve ser uma forma da organização: mostrar o seu reconhecimento para com os seus empregados; demonstrar que está atenta ao seu desempenho; comunicar aos seus empregados o que espera deles e a forma como estes corresponderam; permitir a definição e reformulação dos seus objectivos e estratégias, processos de trabalho e comportamentos a executar; e responsabilizar um superior por um mau desempenho (Marques, 1996).

Para Drenth (1984), a avaliação de desempenho permite a prossecução dos seguintes objectivos: melhora a produtividade, motivação e desenvolvimento das competências pessoais dos empregados; identifica os candidatos que reúnem as condições necessárias para o desempenho de funções de maior responsabilidade; auxilia na tomada de decisões da organização e da gestão de RH (salários, transferências, promoções, demissões, etc.); e permite, ainda, identificar os critérios de selecção e de execução.

A avaliação de desempenho deve ser transversal a toda a organização, ou seja, deve abranger e avaliar todos os empregados que a compõem (Ceitil, 2006). No que concerne à escolha da pessoa certa para proceder à avaliação de desempenho, depende do intuito da avaliação, do tipo de critérios a avaliar e da natureza da função a ser avaliada. Segundo Almeida (1996), existem pelo menos quatro opções possíveis: as chefias, os colegas, os hóspedes ou através da auto-avaliação pelo empregado. Contudo, a forma mais utilizada e adequada de se proceder à avaliação de desempenho de um empregado consiste em recorrer, simultaneamente, à avaliação das suas chefias e à auto-avaliação.

Marques (1996, p. 43) defende que:

Se a implantação deste processo for feita correctamente, ela vai colaborar de uma forma positiva no diagnóstico e no desenvolvimento da política mais adequada às necessidades da sua empresa. Pode tornar-se num desafio, num factor motivador, levando a um maior esforço de cada um dos elementos da empresa no sentido de melhorar o desempenho da sua função, preparando-se para maiores responsabilidades.

Importa referir que a informação disponível sobre esta prática de RH na Hotelaria é muito escassa.

#### **1.2.9. Sistemas de Recompensas**

Um sistema de recompensas consiste num conjunto de directivas definidas pelas organizações que têm como intuito a valorização das competências e o reconhecimento do desempenho dos seus empregados (Mitrani, Dalziel, & Bernard, 1994). Seguem-se alguns dos objectivos pelos quais as organizações recorrem aos sistemas de recompensas:

- Para valorizar o tipo de competências consideradas como as mais relevantes pelas organizações (por exemplo, a criatividade e a inovação), possibilitando a consolidação da sua própria cultura organizacional;
- Para atrair e manter os seus melhores empregados, permitindo aumentar a sua motivação e o seu elo de ligação com a própria organização;
- Para aumentar a produtividade dos empregados. Cada vez mais, os empregados valorizam as recompensas que advêm do seu desempenho, despertando neles a

vontade e motivação para o desempenho de novas tarefas e para a prossecução dos objectivos da organização em que se inserem;

- Para fortalecer a distinção e estatuto dos níveis hierárquicos das organizações.

No que se reporta aos tipos de sistemas de recompensas, Sousa *et al.* (2006) defende que existem várias possibilidades: baseado na categoria profissional, fundamentado pela antiguidade (mas nem sempre são os empregados que estão há mais tempo na organização os que apresentam um melhor desempenho e um maior índice de produtividade), segundo os níveis de responsabilidade (implica a análise das tarefas inerentes às funções), considerando o desempenho dos empregados, atendendo o potencial dos empregados, fundado a partir dos resultados individuais/colectivos ou, simplesmente, recorrendo aos sistemas de recompensas aplicados noutras organizações.

Segundo Sousa *et al.* (2006), as recompensas podem ser de dois tipos: extrínsecas (de carácter material traduzindo-se, em muitos casos, em prémios monetários), e intrínsecas (consistindo em formas de reconhecimento).

No sector hoteleiro, o elevado número de funções que não necessitam de mão-de-obra qualificadas e especializada aumenta significativamente a oferta, uma tendência de redução das remunerações. Factores como horários de trabalho rígidos e rotativos (por turnos), o elevado número de horas de trabalho diárias (acontece regularmente fazerem vários turnos seguidos sem pausas) e os salários reduzidos afectam todos os sectores do Turismo mas atinge, principalmente, o sector hoteleiro. Como a maioria dos empregados são recrutados por períodos específicos e sazonais, as unidades hoteleiras não vêem vantagem em concederem incentivos de manutenção dessas funções. Contudo, este modelo pode constituir um entrave ao recrutamento e retenção de empregados com potencial.

Em resumo, a rotatividade e a falta de mão-de-obra qualificada que tanto se faz sentir no sector, e que tanto o prejudicam, deve-se, essencialmente, ao desajustamento entre o nível de qualidade de vida no trabalho, o salário e o número de horas de trabalho que

são impostas aos empregados. Para que esta situação não se continue a fazer sentir de forma tão significativa, as unidades hoteleiras devem centrar-se: no aumento dos salários praticados, na gestão de expectativas no acolhimento, na utilização de um eficaz sistema de recompensas e na formação e desenvolvimento das competências dos empregados.

### **1.3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA HOTELARIA EM PORTUGAL**

A GRH apesar de ser uma área de grande importância para as organizações do sector hoteleiro em Portugal, e deste ganhar mais distinção e relevância com o passar dos anos, constata-se que ainda existe um longo caminho que necessita de ser percorrido nesse sentido. Um dos factores que revela isso mesmo é a escassez de informação e de trabalhos realizados sobre as práticas de GRH e a própria hotelaria, em Portugal. Posto isto, considerou-se relevante fazer aqui referência a alguns dos poucos trabalhos desenvolvidos nesta área.

No estudo *A Gestão de Recursos Humanos e as Especificidades do Mercado de Trabalho no Sector Hoteleiro: a Região Norte de Portugal*, Martins (2002) visa avaliar a realidade da GRH nas unidades hoteleiras do Porto e Região Norte de Portugal, principalmente, a identificação e análise da existência de práticas de GRH nos respectivos hotéis. Para além disso, pretendia-se avaliar se a existência ou ausência de práticas de GRH era influenciada pela dimensão do hotel ou pela sua taxa de ocupação, e de que forma se relacionava com a rotatividade de pessoal.

Para a concretização desse estudo empírico, a autora recorreu à aplicação de questionários aos directores de 402 unidades hoteleiras. Com os resultados obtidos, concluiu-se que para os hoteleiros os seus RH assumem pouca importância no planeamento de longo prazo mas defendem a existência de uma relação entre a GRH, as políticas e os procedimentos da organização. A participação estratégica dos empregados na organização ainda não se aplica (Martins, 2002).

No que se reporta ao recrutamento e selecção apenas pouco mais de um terço dos hotéis têm planos de recrutamento e as suas ferramentas apenas se encontram bem definidas para os empregados operacionais. Por sua vez, na selecção os métodos mais utilizados devido aos custos mais reduzidos é a entrevista individual e o período experimental.

Para os hoteleiros a estratégia mais eficaz na motivação, retenção e para a diminuição da rotatividade dos seus empregados é o recurso ao aumento das remunerações (salários e benefícios monetários) e à melhoria das condições de trabalho.

No que se refere à formação, esta é realizada no posto de trabalho e, por norma, os hoteleiros desenvolvem acções de formação para atender as necessidades específicas. A avaliação da formação também se realiza no posto de trabalho do empregado. Não se espera nos hotéis inquiridos um aumento do orçamento destinado à formação.

O desempenho, a formação e a progressão na carreira, são os factores referidos como os mais importantes. No entanto, as conclusões apontam no sentido da falta de efectiva aposta nas referidas áreas.

Martins (2002) constatou, ainda, que as unidades hoteleiras têm consciência de quais são as práticas mais correctas de RH mas a sua aplicação à realidade é pouco evidente, e que não é a dimensão e a taxa de ocupação das unidades hoteleiras que explicam a existência de determinadas práticas de GRH. Contudo, os hoteleiros têm noção da importância que os seus RH têm para a organização.

Conclui-se, também, que a realidade hoteleira da região norte é, sobretudo, caracterizada por um pensamento de curto prazo, uma lógica de acção sobretudo reactiva, pela utilização de práticas de RH muito pouco eficazes e pela não colocação em prática de uma efectiva GRH. Esta realidade poderá estar intimamente relacionada com as baixas taxas de rotatividade referidas

pelos respondentes que fazem com que os RH não sejam uma preocupação para os hoteleiros (Martins, 2002, p. 164).

Por sua vez, no estudo *A Rotação de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O caso da Região do Porto e Norte de Portugal*, Martins (2005) visa abordar a importância que a rotação de pessoal tem para as organizações do sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal e estimar se existe uma relação entre a rotação de pessoal e a existência efectiva de práticas de GRH.

Neste trabalho foram estudadas 127 unidades hoteleiras da região do Porto e Norte de Portugal. A recolha dos dados resultou da aplicação de um questionário sobre a implementação das práticas de GRH da autoria da *Andersen Consulting* e da Universidade de Nova Iorque.

Os resultados obtidos revelam que as unidades hoteleiras têm conhecimento de quais as melhores estratégias de retenção de pessoal a utilizar mas estas, ainda não são muito implementadas. Conclui-se, ainda, que não é a dimensão do hotel, nem a taxa de rotação de pessoal, que revela a existência ou a falta da implementação efectiva de práticas de GRH. No processo de planeamento constata-se que os hotéis não incluem os seus RH na sua estratégia de negócios de médio e longo prazo, e não conseguem facultar informações sobre qual a estratégia a aplicar no futuro no que se reporta à retenção dos empregados (Martins, 2005).

Por último, o estudo *Desenho do Trabalho, Atitudes Positivas e suas Implicações em Unidades de Hotelaria* de Almeida *et al.* (s.d.) no qual os autores analisaram o papel mediador das seguintes atitudes: implicação efectiva, satisfação geral e satisfação orientada para o cliente, na relação entre variáveis antecedentes caracterizadoras do trabalho (potencial motivador do trabalho, percepção de alternativas de empregabilidade e percepção de sacrifícios) e as variáveis de resultado (intenção de *turnover* e recomendação da empresa).



O estudo implicou a aplicação de questionários a 303 profissionais de hotelaria de diversas unidades hoteleiras do país (Algarve, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira).

O “modelo empiricamente avaliado” possibilita às unidades hoteleiras: “assessorar, mais facilmente, práticas de gestão de recursos humanos através da adopção de estratégias adaptadas”; “re-desenhar o trabalho com vista a potenciar a motivação nos empregados”; “agir no âmbito das atitudes no trabalho, uma vez que representa uma oportunidade do cliente interno expressar o que sente no trabalho em geral e em todos os aspectos relativos ao seu planeamento, organização e realização”; “gerar fluxos de comunicação em todas as direcções através da promoção de uma comunicação ascendente”; “fomentar uma comunicação descendente em função da informação recebida pelos gestores de recursos humanos”; e “detectar necessidades de formação através da identificação de eventuais discrepâncias bem como testar experimentalmente mudanças se for usado como uma avaliação preliminar e final” (Almeida *et al.*, s.d., pp. 28-29).

Nos dias de hoje, as organizações perante a complexidade, exigência, instabilidade e imprevisibilidade do mercado e o aumento da procura e da concorrência, “já não procuram uma força de trabalho mas competências ou potenciais de competências, isto é, indivíduos detentores de saberes que irão mobilizar em contextos profissionais” (Ceitil, 2006, p. 91). Ou seja, a mão-de-obra deixou de ser considerada como um simples recurso da organização e passou a ser considerada como o recurso mais importante de uma unidade hoteleira. Posto isto, os hotéis devem recorrer a práticas de GRH eficazes que permitam o recrutamento, selecção e retenção de empregados exemplares e com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o bom desempenho da sua função. Isto porque, está comprovado que o seu desempenho está relacionado com a qualidade do serviço prestado aos hóspedes e com a concretização dos objectivos estratégicos das unidades hoteleiras, nomeadamente, na obtenção de vantagem competitiva face à concorrência.

## **2. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS COMPETÊNCIAS**

“Ninguém sabe aquilo que consegue fazer antes de o ter tentado”.

Públio Sirio (s.d.)

Segundo a opinião de Sandoval, Montaña, Miguel, e Ramos (2012), para se fazer face a uma conjuntura cada vez mais inconstante e competitiva, as organizações devem certificar-se que os seus empregados possuam, não só conhecimentos, mas também, aptidões, habilidades, valores e atitudes (competências) que lhes permitam dar resposta aos desafios com que se deparam no seu dia-a-dia. Este tipo de situações origina outra alternativa de gestão: a GRH pelas competências.

### **2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PELAS COMPETÊNCIAS**

Segundo Ceitil (2006), numa gestão que tenha por base as competências existe uma linguagem transversal a toda a organização e os desempenhos dos empregados são direccionados para os objectivos estratégicos das organizações e para o aumento da sua vantagem competitiva. Importa, contudo, diferenciar os conceitos de “gestão pela competência” e de “gestão das competências”.

A gestão das competências centra-se no indivíduo. Restringe-se a uma ferramenta utilizada pelos GRH que se relaciona com todos os seus processos, tais como, recrutamento e selecção, integração, experiência profissional, sistema de remuneração, etc. Ou seja, foca-se na gestão da mobilização e desenvolvimento das competências dos empregados (Almeida & Rebelo, 2011).

Por sua vez, a gestão pela competência é transversal a toda a organização e está estritamente relacionada com gestão e orientação de toda a organização a partir da competência, permitindo-lhe atingir os seus objectivos estratégicos. Zarifian (1999, 2001, citado por Almeida & Rebelo, 2011) defende que o modelo de gestão pela competência assenta em quatro componentes: práticas de recrutamento que valorizam o

nível de escolaridade que a pessoa possui, valorização da experiência profissional da pessoa (destacando o sentido de responsabilidade, autonomia, iniciativa e o trabalho em equipa), aposta na formação contínua do empregado, e adequação dos sistemas de remunerações à função e nível de escolaridade do empregado.

A utilização de um modelo de gestão pela competência permite (Sousa *et al.*, 2006):

- A existência de uma comunicação e de uma linguagem coesa na organização;
- A preocupação generalizada com a prossecução dos resultados;
- Com base no comportamento e desempenho passado, predizer que comportamento um empregado adoptará no futuro (por exemplo, ter a capacidade de reagir e encontrar soluções perante situações inesperadas);
- A mobilidade interna: deixa de existir uma progressão de carreira de um empregado baseada na sua antiguidade na organização, para dar lugar a uma promoção assente nas competências dos empregados e no seu desempenho;
- Com o aumento do recurso a ferramentas de identificação das características pessoais, qualificações, competências, conhecimentos e comportamentos dos empregados, às organizações terem maior probabilidade de alcançarem os seus objectivos estratégicos e aumentarem a sua competitividade face à concorrência;
- A existência de um descritivo das competências, conhecimentos, características pessoais e comportamentos necessários para o desempenho de uma função e o cruzamento dessas informações com os resultados do desempenho do empregado dessa função;
- Novas práticas de recrutamento e selecção: critérios de selecção mais rígidos que têm por base os perfis de competências definidos;

- A preocupação com a satisfação do hóspede e a sua segmentação;
- O acolhimento e integração: durante este processo é possível detectar quais as competências (técnicas ou pessoais) que têm de desenvolvidas pelo novo empregado;
- Os sistemas de remunerações: se forem definidos a partir do sistema de competências existentes tornam-se mais justos;
- À formação poder centrar-se no desenvolvimento pessoal, profissional ou organizacional, permitindo desenvolver as competências individuais e colectivas dos empregados.

Em síntese, a gestão pela competência para além de trazer inúmeras vantagens para a GRH possibilita, ainda, a existência de um nível de motivação, iniciativa e participação superior, o aumento da produtividade, diferenciação e competitividade das organizações face à sua concorrência, maior orientação para os resultados e a existência de uma equipa e gestores mais capazes e empenhados. Contudo, o conceito de competência têm evoluído ao longo dos tempos, e não é unânime a forma como os autores definem competência, assim como existem diferentes tipologias. O conceito de competência é muito complexo, razão pela qual existe uma multiplicidade de definições defendidas pelos mais variados autores. Sobre isto, Imaginário, Cavaco, Faustino e Amorim (1998, p. 178) afirmaram que as definições que existem são “praticamente tantas quantos os investigadores que se arriscam a fazê-lo”.

## **2.2. COMPETÊNCIA**

### **2.2.1. Contextualização do Conceito de Competência**

O conceito de competência remonta ao final da Idade Média. Neste período, este conceito restringia-se, apenas, às matérias jurídicas, no sentido em que um determinado

tribunal, corte ou indivíduo teria competência para realizar um determinado julgamento. Mais tarde, o conceito de competência viria a ser relacionado com a noção de capacidade. Isto é, com a capacidade de um determinado indivíduo se manifestar sobre determinados assuntos. No decorrer dos tempos, o conceito de competência passou a designar os indivíduos que eram capazes de exercer de forma plena e autónoma as suas capacidades. Ou seja, designava os indivíduos que apresentavam a capacidade de obter, a vários níveis, um bom desempenho.

Spencer e Spencer (1993, citado por Ceitil, 2006, p. 88) definem competência como “uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente num trabalho ou situação”. Esta definição remete-nos para a época do Taylorismo, na qual, já se utilizava o termo de competência e se defendia a eficiência dos trabalhadores numa organização. Nessa altura, já se registava uma forte aposta no aperfeiçoamento das competências técnicas e específicas inerentes ao bom desempenho de uma função. Contemporaneamente, as organizações passaram a considerar outros aspectos de maior complexidade passando, assim, o conceito de competência a ter uma maior abrangência, “englobando conhecimentos, habilidades e experiências” (Ceitil, 2006, p. 89).

Efectivamente, foi no século XX, que as abordagens focalizadas nas competências começaram a surgir. Este movimento das competências teve início na América quando o psicólogo McClelland (1973) publicou o artigo *“Testing for competence rather than for the intelligence”* resultado de um estudo que consistia em desenvolver um modelo de selecção que não se baseasse exclusivamente em testes de aptidão e em formação escolar (Cascão, 2004). Desse estudo, resultou um modelo de competências denominado de “Job Competence Assesment”. Este centrava-se nas características pessoais necessárias para o bom desempenho de uma função (Ceitil, 2006). McClelland (1973) considerou as competências como variáveis susceptíveis de melhor predizerem o desempenho de um indivíduo e de não estarem sujeitas a indicadores como a raça, sexo, factores de ordem socioeconómicos, entre outros (Mitrani *et al.*, 1994). Esta teoria refutava a análise tradicional de funções. Isto porque, enquanto a análise tradicional se centrava nos elementos da função e métodos de descrição e análise de funções do

modelo de Taylor (de forma a entender as funções e as competências necessárias para o desempenho de cada função). O modelo de competências avaliava os indivíduos que tinham um bom desempenho e definia as suas funções tendo em conta os seus comportamentos e características pessoais.

A partir desta conjuntura, o conceito de competências difundiu-se largamente, principalmente nos EUA devido à *American Management Association* (A. M. A.) que promoveu o aumento de centros de avaliação por competências e um programa de MBA (Cascão, 2004). Na década de 80, as organizações consideravam “as competências como um conjunto de saberes dos trabalhadores, para resolver situações concretas do trabalho” (Ceitil, 2006, p. 90).

### **2.2.2. Abordagens ao Conceito de Competência**

Apesar de existirem variadas abordagens sobre as competências, destacam-se três: a comportamental, a funcional e a construtiva (Cascão, 2004).

A abordagem comportamental centra-se no indivíduo que executa a função, tendo presente os resultados esperados, e define o desempenho da função atendendo as competências do respectivo indivíduo. Nesta abordagem, as competências são os comportamentos, acções ou práticas profissionais dos indivíduos, permitindo estabelecer uma relação entre as aquisições anteriores de competências e o desempenho da função, e entre as capacidades pessoais dos indivíduos e as características ou exigências da respectiva função. O grande defensor desta abordagem foi McClelland (1973, citado por Ceitil, 2006, p. 92) para o qual “competência é uma característica pessoal relacionada com uma actuação superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada função” e “é uma capacidade, por que se refere ou que a pessoa é capaz de fazer, não ao que faz sempre em qualquer situação”. Posteriormente, surgiram outros trabalhos pertinentes que foram de encontro à abordagem comportamental de McClelland.

Um desses defensores foi Boyatzis (1982, citado por Ceitil, 2006, p. 93) ao considerar as competências como “as características de fundo de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o desempenho efectivo ou superior no posto”. Daqui depreende-se que as competências ao serem características intrínsecas, ou seja, características pessoais subjacentes e inatas ao próprio indivíduo são tudo aquilo que pode ser utilizado e que foi adquirido por este (traços de personalidade, conhecimentos, habilidades, determinação, valores, atitudes, ambição, auto-conceito, experiência, etc.), permitindo-lhe, assim, desenvolver comportamentos eficazes, de forma, a obter um bom desempenho (Cascão & Cunha, 1998).

Mitrani, Dalziel e Bernard (1992), por seu lado, definem competências como motivações, comportamentos, valores, capacidades cognitivas, conhecimentos e, ainda, o auto-conceito. Ou seja, as competências são todas as características pessoais do indivíduo que podem ser comprovadas e que diferenciam os indivíduos de bom dos de médio desempenho (Cascão & Cunha, 1998).

Com o progresso dos estudos realizados pelos defensores da abordagem comportamental, surgiu um outro modelo, de Spencer e Spencer (1993), explicativo do conceito de competências que toma a forma de um *iceberg*. O modelo do *iceberg* salienta a importância de uma linha divisória entre a parte submersa, que corresponde às competências de índole interna e não visíveis (mais difíceis de desenvolver devido ao seu carácter pessoal): os *inputs*, e a superfície que se reporta às competências de índole externa e observáveis (mais superficiais e fáceis de desenvolver): os *outputs*. Nos *inputs* constam as características que estão relacionadas com a personalidade do indivíduo, que provêm do seu interior e que lhe são subjacentes. Como por exemplo: o auto-conceito, os traços de personalidade, valores e motivações do indivíduo, etc. Por sua vez, dos *outputs* fazem parte os conhecimentos, as habilidades (o que o indivíduo demonstra no desempenho da sua função) e a experiência do indivíduo. Os *outputs* são os resultados observáveis, ou seja, os comportamentos e desempenhos que o indivíduo evidencia. São

estes *outputs* que permitem observar e identificar os indivíduos “*high performers*”<sup>1</sup> (Ceitil, 2006, p. 101) e desenvolver competências.

O factor principal desta abordagem comportamental reside em considerar as competências como um conjunto de capacidades pessoais (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos indivíduos que permitem impulsionar bons desempenhos. Este tipo de abordagem defende que deve existir uma definição operacional das competências pessoais, permitindo antever que comportamentos devem ser observados quando existe um bom desempenho da função. Isto é, as competências normalmente manifestam-se através de comportamentos, são observáveis e indissociáveis da função, e estão relacionadas com o desempenho obtido ou a prossecução de objectivos. Contudo, a abordagem comportamental origina alguma controvérsia por se direccionar exclusivamente para os empregados e a sua função com o intuito de serem mobilizadas características individuais para a construção de desempenhos (Cascão, 2004).

De uma forma mais específica, pode concluir-se que a motivação, os traços de personalidade, o auto-conceito e o conhecimento ao serem desencadeados por uma determinada situação prevêm comportamentos os quais predizem o desempenho do indivíduo. Desta forma, pode inferir-se que, o que prediz um bom desempenho são as características pessoais dos indivíduos mas o que os distingue não são as suas capacidades, mas sim, os resultados obtidos.

Apesar da literatura da especialidade se direccionar significativamente para as abordagens comportamentais, a diversidade que se regista na utilização do conceito de competência possibilitou o aparecimento de outras abordagens como a funcional e a construtiva que serão analisadas de seguida.

A abordagem funcional compreende as funções consideradas fulcrais para a consecução dos objectivos estratégicos de uma organização. Existe uma orientação para a função e para exigências que lhe são inerentes, e “procura integrar requisitos e desempenhos,

---

<sup>1</sup> Indivíduos de elevado desempenho.



através de conhecimento, capacidades e atitudes aplicadas num determinado contexto real de trabalho” (Cascão, 2004, p. 18). Ou seja, quando existe uma avaliação exaustiva da função e dos comportamentos necessários para o seu desempenho é possível determinar quais as competências a serem adquiridas ou mantidas.

Alguns autores como Weil-Fassina (1990), Gilbert e Parlier (1992, citado por Lopes & Suleman, 2000, p. 84) designaram competência como “um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos, estruturados em função de um objectivo numa determinada situação”. Daqui deduz-se que, as competências não são a mobilização isolada das capacidades cognitivas e afectivas. Resultam de várias capacidades que se combinam e se estruturam ou ordenam, de forma, a conseguirem dar resposta ou se adaptarem às exigências de uma determinada função. Estas derivam da combinação entre os comportamentos visíveis dos indivíduos (físicos ou verbais) e os seus processos mentais não observáveis (raciocínio, memorização, dedução, intuição, etc.).

Conclui-se que, o mais importante não é um indivíduo possuir um conjunto de traços ou características pessoais que poderão prever um bom desempenho, mas sim, a acção em si, o que é observável, o desempenho obtido porque é esse que vai predizer se um indivíduo é ou não competente. Daqui decorre que as “competências são o próprio bom desempenho” (Ceitil, 2006, p. 34) e é através dos indicadores comportamentais, do resultado desse desempenho, que se reconhece o potencial do indivíduo.

Por último, na abordagem construtiva o foco principal não são as competências em si mas a sua mobilização no desempenho de uma função. Nesta abordagem, é importante que um indivíduo mantenha um processo contínuo de construção/desenvolvimento de competências (Cascão, 2004). Nicole Mandon (1990, citado por Lopes & Suleman, 2000, p. 84) definiu competência como uma capacidade pessoal, inerente ao próprio indivíduo, como ter a capacidade para “mobilizar [os] seus conhecimentos, capacidades e qualidades para fazer face a um dado problema, ou conhecimentos e qualidades em acção”. Fragnières (1992, citado por Lopes & Suleman, 2000, p. 84) foi ao encontro desta teoria, ao considerar as competências como uma capacidade, subjectiva e inata ao próprio indivíduo, de “poder utilizar [as] suas qualificações, seus saber-fazer e seus

conhecimentos para realizar qualquer coisa”. Neste sentido, as competências referem-se a saberes, conhecimentos, capacidades e qualidades que o indivíduo mobiliza para fazer face a um determinado problema (o ser capaz de), e a recursos como as atitudes e os comportamentos que caracterizam um indivíduo.

Segundo Le Boterf (1994, citado por Roldão, 2003, p. 31):

A competência não é um estado. É um processo. (...) O operador competente é aquele que é capaz de mobilizar, pôr em acção de forma eficaz as diferentes funções de um sistema em que intervêm recursos tão diversos como operações de raciocínio, conhecimentos, activações de memória, as avaliações, capacidades relacionais ou esquemas comportamentais. Esta alquimia permanece ainda largamente uma «terra incógnita». (...) A competência não se reduz nem a um saber nem a um saber-fazer. (...) Todos os dias, a experiência mostra que pessoas em posse de conhecimentos ou capacidades não as sabem mobilizar de forma pertinente e no momento oportuno. (...) A competência não reside nos recursos a mobilizar (conhecimentos, capacidades...) mas na própria mobilização desses recursos.

Assim, Le Boterf (1994, citado por Roldão, 2003) ao ser defensor da abordagem construtiva destaca, a diferença entre um indivíduo ser detentor de conhecimentos, capacidades e atitudes, e da capacidade dos mobilizar no desempenho da sua função. As competências diferem com a formação, a experiência previamente adquirida e os conhecimentos e capacidades que cada indivíduo detém. O indivíduo só consegue transformar todos estes recursos em competências através da sua mobilização no desempenho da sua função. As competências são, assim, consideradas como um

conjunto de conhecimentos técnicos que os indivíduos podem adquirir ao longo da vida através do ensino, formação profissional ou outras formas de aprendizagem.

Importa, ainda, referir que os processos de formação ou de aquisição de competências podem ser realizados dentro das próprias organizações, permitindo influenciar a aquisição, desenvolvimento, reconhecimento e valorização dos saberes que os indivíduos dispõem ou adquirem e que mobilizam no desempenho de uma função. Neste sentido, não basta que o indivíduo adquira apenas as competências. É necessário que a organização o motive e estimule a fazer uso dessas competências no desempenho da sua função (Sousa *et al.*, 2006).

Em síntese, as competências são entendidas como um conjunto integrado de capacidades que cada indivíduo possui e que pode adquirir e desenvolver através de fontes de aprendizagem como a educação, a formação profissional, a sua experiência, entre outras formas. São estas capacidades que lhe permitem resolver problemas e desenvolver acções ou comportamentos de índole pessoal ou profissional. Mas, para isso, o indivíduo tem de saber e conseguir mobilizar as suas competências no desempenho da sua função.

De acordo com a revisão bibliográfica, importa salientar que existe uma grande multiplicidade de tipos de competências, à semelhança das abordagens, perspectivas e conceitos de competência enfatizados anteriormente.

### **2.2.3. Tipos de Competências**

Sire e Tremblay (1999) suportaram a existência de duas abordagens ao conceito de competências: a abordagem anglo-saxónica que tem como principal defensor o McClelland (1973), e a abordagem francesa. Na abordagem anglo-saxónica, as competências são repartidas em dois grupos: em *hard* (para além de valorizarem o saber-fazer – resultante da manifestação comportamental de um conhecimento – incidem, igualmente, nos conhecimentos técnicos de um indivíduo); e *soft* que se

reporta a uma competência comportamental diferenciadora: a percepção que o indivíduo tem de si próprio enquanto líder ou membro de um grupo e as características pessoais e motivações que geram um determinado comportamento inerente a uma função. É este tipo de competências (por exemplo: a comunicação, a motivação e a capacidade de liderança) que permitem diferenciar o desempenho de cada indivíduo isoladamente ou enquanto membro de um grupo (Almeida & Rebelo, 2011). A abordagem francesa das competências (que é a que tem sido mais utilizada na GRH) diferencia os saberes teóricos (*savoirs*) que se reporta aos conhecimentos ou competências teóricas, o saber-fazer (*savoir-faire*) que consiste nas competências práticas, e o saber-ser (*savoir-être*) que compreende as competências sociais e comportamentais.

De todas as tipologias de competências, a mais utilizada distingue entre competências específicas e competências genéricas.

#### 2.2.3.1. Competências Específicas

As competências específicas ou técnicas são as capacidades que permitem aos indivíduos realizar tarefas coerentes e distintas numa determinada função (Jordão, 1997), bem como, utilizarem e acompanharem as tendências e a evolução dos equipamentos tecnológicos referentes a essa função. Isto é, são as competências ou conhecimentos que estão relacionados apenas com uma determinada função, são competências específicas ou próprias da função que o indivíduo desempenha (Bishop, 1995, citado por Lopes & Suleman, 2000). Daqui pode inferir-se que, neste tipo de competências, a aprendizagem organizacional gera irreversibilidade, a qual limita a capacidade de adaptação e de inovação da organização e do indivíduo mas possibilita o aumento da eficiência.

#### 2.2.3.2. Competências Genéricas

Para Bishop (1995, citado por Lopes & Suleman, 2000, p. 273) as competências genéricas reportam-se ao “(...) conjunto de conhecimentos e capacidades [competências básicas] que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho”. Como por exemplo: a capacidade de raciocínio e cálculo, o sentido de responsabilidade, a iniciativa, a capacidade de adaptação, a comunicação, a autonomia, o identificar, antecipar e resolver problemas, o ser flexível, o dinamismo, o trabalhar em equipa, etc.

Estas competências propiciam a aquisição e desenvolvimento das competências mais relevantes para a execução de uma função, nomeadamente, as competências específicas ou técnicas, através do confronto e resolução de determinadas situações mas, também, através do recurso à formação. Garantem, ainda, a permanente adaptação do indivíduo às mudanças tanto da organização como da sociedade em que se insere.

Rey (1996, citado por Cascão, 2004) defende que as competências genéricas se caracterizam pela sua índole de transversalidade e transferibilidade. Isto significa que, estas competências devem ser transversais ou comuns a vários contextos ou funções. Ou seja, são adquiridas no desempenho de uma função mas podem ser exercidas, espontaneamente, noutro contexto completamente diferente. Desta forma, são isentas de características profissionais e situacionais específicas.

Segundo Jordão (1997), este tipo de competências devem ser transferíveis para que os indivíduos desenvolvam a capacidade de adaptação e de reacção perante situações imprevistas. Daqui pode depreender-se que as competências genéricas ou transversais não estão associadas apenas a uma determinada função. E que tanto a organização como o indivíduo possuem uma maior capacidade de adaptação e de inovação perante as situações de mudança que se fazem sentir.

Danielle Casanova (1991, citado por Guerra & Vaz, 2000) identificou e caracterizou as seguintes competências genéricas ou transversais:

- **Iniciativa:** saber agir com empenho, iniciativa e autonomia perante as exigências inerentes à sua função, antever e controlar o desenrolar dos acontecimentos, e saber aspirar a ser o primeiro a dar o exemplo;
- **Perseverança:** apresentar várias soluções possíveis para ultrapassar os obstáculos que impedem a execução da função ou o alcançar dos objectivos da organização;
- **Criatividade:** capacidade de trabalhar sem descritivos minuciosos do problema, função ou situação, saber apresentar soluções construtivas e inovadoras, saber responder de forma eficaz a novas situações, estar receptivo a novas ideias ou sugestões, e ser impulsionador da mudança;
- **Sentido de organização:** capacidade de compreender, utilizar e desenvolver processos lógicos, estabelecer e executar estratégias para atingir os objectivos de curto, médio e longo prazo, e coordenar os recursos necessários para atingir os objectivos da organização;
- **Espírito crítico:** capacidade de avaliar (de forma racional e imparcial) as ideias ou opiniões apresentadas por terceiros e a capacidade de não aceitar nenhuma forma de conhecimento como sendo verdadeiro sem que realize uma análise racional e cuidada;
- **Auto-controlo:** capacidade de manter o controlo de si próprio sempre que seja confrontado com situações imprevistas ou geradoras de *stress* e emoções;
- **Atitude de liderança:** saber desenvolver as capacidades dos outros (de os encorajar, motivar e apoiar), saber reagir de forma eficaz perante uma situação imprevista, capacidade de gerir um grupo e de se responsabilizar pelo desempenho deste, e saber atribuir aos outros responsabilidades tendo sempre presente as suas capacidades;

- **Persuasão:** saber comunicar um projecto, solução, ideia ou argumento de forma precisa e convincente levando os interlocutores a concordarem, e a capacidade de persuadir os outros;
- **Auto-confiança:** capacidade de manifestar uma atitude de ânimo ao realizar uma função, ter plena consciência e confiança nas suas próprias capacidades, sentir-se convicto dos seus valores e conhecimentos, e capacidade de escolher a melhor solução sobretudo em situações complicadas;
- **Percepção e interpretação nas relações interpessoais:** capacidade de reconhecer e interpretar as preocupações, emoções e interesses dos outros indivíduos;
- **Preocupação e consideração para com os outros indivíduos:** capacidade de se relacionar com o outro, de se preocupar com as suas necessidades e o seu bem-estar, de encorajar e apoiar nos seus problemas, e de aceitar as suas sugestões.

Posto isto, conclui-se que as competências genéricas são aplicáveis nos mais diversos contextos ou funções (transversais) e quando são adquiridas num determinado contexto ou função podem ser aplicadas noutra (transferíveis).

#### **2.2.4. As Competências Sócio-emocionais**

O carácter de transferibilidade das competências sócio-emocionais (ao serem transversais a várias funções, situações e contextos) permite-lhes ser consideradas como competências genéricas mas, também, de competências-chave (por serem requeridas em diferentes actividades profissionais).

O conceito de competências sócio-emocionais resulta da junção das competências sociais e das competências emocionais.

São as competências emocionais que permitem ao indivíduo o controlo das suas emoções (capacidade de gerir as suas emoções), de forma, a obter um bom equilíbrio emocional. As emoções estão intimamente relacionadas com as experiências vividas, a maturidade e o domínio, o equilíbrio afectivo dos indivíduos, a mobilização dos afectos, atitudes, valores e motivações que orientam as suas opções, etc. (Comellas, 2000, citado por Dias, 2010).

Por sua vez, as competências sociais reportam-se à aptidão e facilidade de relacionamento com os outros, à capacidade de integração e de trabalhar em equipa, à capacidade de gestão e de resolução de conflitos, ao espírito de entreajuda, compreensão interpessoal (capacidade de perceber e compreender os pensamentos, os sentimentos e as preocupações dos outros e de lhes dar resposta), saber ouvir o outro e aceitar as suas opiniões e canalizá-las ao interesse comum, à consciência organizacional, à cooperação e colaboração com os outros, à empatia, ao adaptar-se e estar receptivo à mudança, ao estar disponível e manifestar interesse em usufruir de uma aprendizagem contínua, agir e reagir de forma rápida e eficiente, interagir de forma construtiva com os outros, ao trabalhar de forma autónoma, ao agir com rigor, ao desejo de ajudar ou de prestar um serviço aos outros, descobrindo e satisfazendo as suas necessidades, etc. (Lopes & Suleman, 2000).

Com o avançar dos anos, as organizações passaram a valorizar mais do que nunca as competências sócio-emocionais dos seus empregados. As organizações para obterem sucesso têm de se relacionar com o meio envolvente e ter em conta as especificidades dos variados públicos com quem directa ou indirectamente se relaciona. Efectivamente, actualmente e mais do que nunca, as funções desenvolvidas pelos empregados resultam de todo um esforço e trabalho da equipa em que se inserem, e afectam diversas competências emocionais e interpessoais que podem, de alguma forma, ter influência nos objectivos e sucesso das organizações.

De acordo com Pérez-González & Talavera (2007) a valorização das competências sócio-emocionais surgiu na década de 90 com a evolução que se registou ao nível do estudo da Inteligência Emocional com o contributo de Peter Salovey e John Mayer



(1990), e de Daniel Goleman (1995). Salovey e Mayer (1990, citado por Cobêro, Primi & Muniz, 2006, p. 338) definiram inteligência emocional como “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Por sua vez, Goleman (1995, citado por Cobêro *et al.*, 2006, p. 338) defende que a inteligência emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”.

Estas competências contribuem para estimular o processo de desenvolvimento pessoal para que os indivíduos actuem de forma equilibrada perante situações problemáticas, de conflito interpessoal e de situações pessoais difíceis. Neste sentido, pode inferir-se que as competências emocionais visam a construção da identidade dos indivíduos, a clareza do seu auto-conceito e o equilíbrio da sua auto-estima.

Segundo os autores Pérez-González e Talavera (2007, p. 94), a forma mais eficaz dos indivíduos desenvolverem as suas competências sócio-emocionais é através da sua experiência profissional e pessoal, da sua preparação prática e da execução efectiva de uma função (por exemplo, em situação de estágio). Os autores vão ao encontro da teoria de Le Boterf ao considerarem as que “a competência é uma construção: o resultado de uma combinação e dupla mobilização de recursos incorporados ou pessoais (conhecimentos, saber fazer, qualidades pessoais, experiência) e de recursos da envolvente (redes documentais, bancos de dados, ferramentas, etc.)”.

São inúmeras as classificações das competências sociais e emocionais. Estas variam de autor para autor, e de acordo com as diferentes abordagens ao tema.

Cacheiro e Martins (2012) dão os seguintes exemplos de competências emocionais: autoconsciência, autocontrolo e autoconhecimento (conhecimento que o indivíduo tem de si próprio compreendendo as suas emoções e intuição), conhecer e compreender os outros, controlo emocional (capacidade de reconhecer e gerir as suas próprias emoções, e das adequar a cada situação), automotivação (canalizar as suas emoções tendo presente a prossecução dos objectivos definidos), autoconfiança (o indivíduo acreditar e

ter confiança em si próprio e nas suas capacidades), empatia (capacidade de reconhecer e gerir as emoções dos outros e de se colocar no seu lugar), capacidade de adaptação, resistência ao *stress*, considerar a mudança como uma oportunidade e não uma ameaça, estímulo para a inovação e o aperfeiçoamento contínuo, entre outras.

Saarni (1999, citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 96) defende a existência de oito tipos de competências sócio-emocionais:

Autoconsciência das próprias emoções, capacidade para discriminar e compreender as emoções dos outros, capacidade para utilizar o vocabulário emocional e a expressão, capacidade de envolvimento empático, capacidade para enfrentar adaptativamente emoções negativas e situações de tensão, consciência da comunicação emocional nas relações e capacidade para autoeficácia emocional.

Por sua vez, o *Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning* (CASEL)<sup>2</sup> argumenta que as competências sócio-emocionais são agrupadas em quatro categorias: “conhecer-se a si mesmo e aos outros”, “tomar decisões responsáveis”, “cuidar dos outros” e “saber como actuar” (Pérez-González & Talavera, 2007, p. 96).

Autores como Boyatzis, Goleman e Rhee (2000, citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 97) agruparam as principais competências sócio-emocionais em quatro grupos: “autoconsciência emocional, autogestão ou autocontrolo, consciência social (empatia) e gestão das relações ou capacidades sociais”. Importa referir que este modelo é um dos mais utilizados pelas organizações ao nível da GRH.

---

<sup>2</sup> Organismo de referência internacional em investigação sobre programas escolares de “educação sócio-emocional”.

Também Petrides e Furnham (2001, citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 97) elaboraram uma lista com as principais competências sócio-emocionais: “adaptabilidade, assertividade, avaliação emocional de si próprio e dos outros, expressão emocional, gestão emocional dos outros, controlo emocional, baixa impulsividade, capacidade de relacionamento, auto-estima, automotivação, competência social, gestão das tensões, empatia, felicidade e optimismo”.

No mesmo ano, Goleman (2001, citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 97) classificou as competências sócio-emocionais, por um lado, em pessoais e sociais, e por outro, em de reconhecimento e de controlo (Quadro 1).

**Quadro 1** - Classificação das Competências Sócio-emocionais no Modelo de Goleman (2001):

	<b>Competência Pessoal</b>	<b>Competência Social</b>
<b>Reconhecimento</b>	Autoconsciência emocional Autoavaliação Autoconfiança	Empatia Orientação para o hóspede Consciência organizativa
<b>Controlo</b>	Autocontrolo emocional Formalidade Responsabilidade Adaptabilidade Motivação para o sucesso Iniciativa	Desenvolvimento dos outros Influência Comunicação Gestão de conflitos Liderança Catalisação da mudança Construção de alianças Trabalho em equipa

**Fonte:** Pérez-González e Talavera, 2007, p. 97

Vários estudos (Palací & Topa, 2002; Palací & Moriano, 2003; Pérez, 2003) defendem a existência de uma relação entre as competências sócio-emocionais e o desenvolvimento pessoal e profissional, o desempenho, a empregabilidade, a inserção profissional e social, e a gestão eficaz das organizações. Também Cherniss (2000, citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 98) considera as competências sócio-emocionais como indispensáveis para o bom desempenho da maioria das funções.

Pérez-González e Talavera (2007) concordam com a teoria de Cherniss (2000) e, vão mais além, ao referirem sete grupos profissionais nos quais as competências sócio-emocionais assumem maior relevância por existir uma maior necessidade de trabalho em equipa e uma relação directa com o cliente. Os grupos profissionais são os seguintes: “administração”, “comércio e marketing”, “comunicação, imagem e som”, “hotelaria e turismo”, “imagem pessoal”, “saúde” e “serviços socioculturais e comunitários”.

Os mesmos autores defendem que:

A necessidade deste tipo de competências abarca um amplo leque de tarefas: desde a direcção de grupos, ao trabalho em equipa, à tolerância à tensão laboral, às negociações, à resolução de conflitos, à planificação da própria carreira profissional, à motivação para o próprio trabalho, à motivação dos outros, ao confronto com situações críticas, etc. (citado por Pérez-González & Talavera, 2007, p. 98).

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, acerca dos diferentes tipos de competências, conclui-se que não basta aos indivíduos possuírem somente competências que lhes permitem gerir a informação, os recursos e utilizar correctamente as tecnologias existentes nas organizações. Têm, também, de possuir e dominar outros tipos de competências de índole mais comportamental para que consigam alcançar um bom desempenho tanto profissional como pessoal. Assim, para o desempenho de quase todas as funções, e particularmente em muitas das funções no sector da hotelaria, são necessários conhecimentos e competências técnicas específicas mas, também, competências sociais e emocionais. Isto porque, são estes tipos de competências que permitem ao indivíduo ter a capacidade de trabalhar em equipa, gerir conflitos, automotivar-se perante situações de maior tensão e dificuldades/situações inesperadas, ter um grande autocontrolo sobre si próprio e as suas emoções, particularmente em situações de relação com os hóspedes.

### **3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AS COMPETÊNCIAS SÓCIO-EMOCIONAIS NA HOTELARIA**

“A chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos”.

David Goleman (1998)

No seguimento da revisão bibliográfica disponível e mais relevante sobre a GRH e as competências sócio-emocionais resulta a síntese que se segue no Quadro 2.

**Quadro 2** – Síntese da Revisão Bibliográfica e as Dimensões de Análise

<b>Objectivo geral:</b> exploração da relevância das competências sócio-emocionais no quadro das políticas de GRH em quatro hotéis de Lisboa.		
<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Dimensões de Análise Relevantes</b>
1. Analisar a importância dos RH na hotelaria;  2. Analisar a GRH pela competência no sector hoteleiro em Portugal;	<b>Valorização dos RH, satisfação do hóspede e a sua segmentação.</b> Gomes, Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, & Cunha (2008); Ceitil (2006); Cascão (2004); Mitrani <i>et al.</i> (1994); Guerra & Vaz (2000); Lopes & Suleman (2000); Almeida (1999)	1. Importância dos RH no sector hoteleiro
	<b>Gerir o factor humano como um recurso estratégico.</b> Sousa <i>et al.</i> (2003)	2. Objectivos da GRH
	<b>Análise e Descrição de Funções, Planeamento de RH, Recrutamento e Selecção, Acolhimento, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Sistema de Recompensas</b> Ceitil (2006); Almeida (1996); Marques (1996); Martins (2002; 2005); Cascão & Cunha (1998); Caetano (2007); Guerra & Vaz (2000)	3. Áreas de Intervenção da GRH
	<b><i>A Gestão de Recursos Humanos e as Especificidades do Mercado de Trabalho no Sector Hoteleiro: a Região Norte de Portugal</i></b> Martins (2002)  <b><i>A Rotação de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O caso da Região do Porto e Norte de Portugal</i></b> Martins (2005)  <b><i>Desenho do Trabalho, Atitudes Positivas e suas Implicações em Unidades de Hotelaria</i></b> Almeida et al. (s.d.)	4. Trabalhos desenvolvidos sobre as práticas de GRH na hotelaria em Portugal

<b>Objectivo geral:</b> exploração da relevância das competências sócio-emocionais no quadro das políticas de GRH em quatro hotéis de Lisboa.		
<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Fundamentação</b>	<b>Dimensões de Análise Relevantes</b>
3. Compreender a importância das competências sócio-emocionais na relação empregado-hóspede neste sector;	<b>A importância da GRH e orientação da organização pela competência.</b> Ceitil (2006); Almeida & Rebelo (2011); Sousa <i>et al.</i> (2006)	5. GRH pelas competências 6. “Gestão pela competência” vs “gestão das competências”
	<b>As competências específicas e as competências genéricas.</b> Bishop (1995); Lopes & Suleman (2000)	7. Distinção entre competências específicas e genéricas
	<b>Origem do conceito de competências sócio-emocionais.</b> Dias (2010); Lopes & Suleman (2000); Pérez-González & Talavera (2007)	8. Importância das competências sócio-emocionais
4. Identificar a relevância das competências sócio-emocionais para o desempenho de uma função de <i>front-office</i> na hotelaria.	<b>Atrair, manter e desenvolver as competências sócio-emocionais dos empregados do sector hoteleiro.</b> Ceitil (2006); Martins (2002; 2005); Gomes <i>et al.</i> (2008); Cacheiro & Martins (2012); Pérez-González & Talavera (2007)	8. Importância das competências sócio-emocionais 9. Carácter de transferibilidade 10. Relação empregado-hóspede e sua fidelização 11. Influência na qualidade do serviço prestado 12. Prossecução dos objectivos estratégicos da organização

**Fonte:** elaboração própria

## 4. MÉTODO

“A vida só pode ser compreendida olhando-a para trás, mas só pode ser vivida olhando-a para a frente.”

George Patton (s.d.)

A revisão bibliográfica mencionada no capítulo anterior constitui o enquadramento para o estudo empírico deste trabalho que tem como intuito dar resposta à seguinte questão de partida: *Como é que as políticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria valorizam as competências sócio-emocionais dos empregados?*

Pretende-se, assim, perceber se nas políticas de GRH adoptadas em quatro hotéis da região de Lisboa existe uma valorização das competências sócio-emocionais e se essas competências influenciam a relação empregado-hóspede.

Num primeiro momento, inicia-se este capítulo com uma apresentação dos objectivos do estudo realizado e a abordagem metodológica utilizada. Seguindo-se a caracterização dos estudos de caso e, por último, a descrição do processo de recolha e análise dos dados.

### 4.1. OBJECTIVOS DO ESTUDO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

Os objectivos constituem a intenção ou finalidade que se pretende alcançar com a realização de um trabalho de investigação. Estes devem ser definidos com clareza para que contribuam, significativamente, para a concepção da metodologia de investigação.

O objectivo geral deste trabalho assenta na exploração da relevância das competências sócio-emocionais no quadro das políticas de GRH na hotelaria, com base na identificação e análise das políticas e práticas de GRH (referentes ao Recrutamento e Selecção, Formação, Sistema de Remunerações, Avaliação de Desempenho, etc.) de quatro unidades hoteleiras da região de Lisboa.



Para que o objectivo geral deste trabalho se realize existe a necessidade de se definirem objectivos específicos cujo intuito consiste numa orientação mais precisa e focada no que se pretende alcançar. Para isso, é de extrema importância que os objectivos específicos se encontrem em plena concordância com o objectivo geral referido anteriormente.

Como objectivos específicos pretende-se analisar a importância dos RH na hotelaria; analisar a GRH pela competência no sector hoteleiro em Portugal; identificar a relevância das competências sócio-emocionais para o desempenho de uma função de *front-office* na hotelaria; e compreender a importância das competências sócio-emocionais na relação empregado-hóspede neste sector.

Esta investigação assenta num paradigma exploratório e descritivo. Detém um carácter exploratório porque através da revisão da literatura permitiu um incremento dos conhecimentos sobre o tema, a formulação de ideias e conceitos mais precisos, e uma maior familiaridade com o problema que se está a estudar (Vilelas, 2009, p. 119). Possui, igualmente, um carácter descritivo porque pretende descrever e analisar de uma forma sistemática um fenómeno específico e contextualizado num determinado tempo e lugar que, neste caso, se centra na valorização das competências sócio-emocionais na GRH dos quatro hotéis da região de Lisboa nos quais incide este estudo de casos.

A escolha da metodologia de investigação resultou da questão de partida e dos objectivos geral e específicos deste trabalho. Para além de, se ter optado por uma análise qualitativa através da realização de uma entrevista aos Directores de RH de quatro hotéis da região de Lisboa, optou-se, igualmente, por uma análise quantitativa com recurso à técnica de inquérito por questionário aos empregados de *front-office* (Recepcionistas, Bagageiros, *Rooms Service*, Técnicos de Restaurante e Bar, Porteiros, Directores de Banquetes e Chefes de Recepção) dessas unidades que permitirá validar se estes empregados consideram que possuem, ou não, competências socio-emocionais, e assim validar se estas decorrem, ou não, das políticas de RH seguidas pelos diferentes hotéis.

O método no qual incidiu a investigação foi o estudo de caso. Este tipo de método assenta em três aspectos importantes: “a natureza da experiência, enquanto fenómeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização desses mesmos estudos” (Vilelas, 2009, p. 140).

O questionário possui pontos positivos enquanto técnica de recolha de informação: permitiu uma recolha mais ampla e rápida de informação por se destinar a uma amostra superior de inquiridos e ser composta por questões de resposta fechada que facilita a interpretação das questões e rapidez de resposta, e a sua aplicação pode ocorrer de variadas formas (suporte de papel ou digital) apesar de neste trabalho se ter recorrido à sua aplicação física junto dos respondentes. No entanto, revelou também aspectos menos positivos: reduzida percentagem de respostas obtidas por ter sido aplicado em contexto organizacional em período laboral e a incerteza sentida relativamente à fiabilidade das respostas obtidas pelos respondentes.

Por sua vez, no que se reporta às principais vantagens da análise qualitativa deste trabalho através da utilização da técnica de entrevista são as seguintes: permitiu a recolha de informação que foi ao encontro do que o entrevistador pretendia com a sua utilização, existiu um contacto directo com a fonte de informação o que evitou a manipulação da informação obtida e possibilitou um ajustamento das questões colocadas aos Directores de RH dos quatro hotéis tendo presente as respostas obtidas ao longo da entrevista. Contudo, a entrevista revelou algumas limitações ao nível da sua abrangência, não permitindo recolher muita informação, e apesar de existir um contacto directo com o Director de RH não significa que se consiga obter toda informação desejada com a realização da entrevista.

#### **4.2. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO**

Como referido anteriormente, este trabalho de investigação contou com a colaboração de quatro unidades hoteleiras de 5 estrelas da região de Lisboa. Ao longo deste trabalho será mantida a confidencialidade dos hotéis e dos Directores de RH envolvidos, por

solicitação expressa dos próprios. Posto isto, as unidades hoteleiras serão identificadas da seguinte forma: Hotel A, Hotel B, Hotel C e Hotel D.

Num primeiro momento foi enviado um *email* a várias organizações do sector hoteleiro de 5 estrelas da região de Lisboa. Nesse *email* constava uma breve apresentação do tema e do projecto de investigação que se pretendia desenvolver, bem como, indicação de quais os instrumentos de recolha de informação que seriam utilizados. A esse email, somente, os Directores de RH dos Hotéis A, B, C e D se mostraram receptivos e disponíveis em colaborar na realização deste trabalho de investigação (Quadro 3). A selecção das quatro unidades hoteleiras resultou, assim, das respostas positivas obtidas ao pedido de colaboração referido anteriormente.

**Quadro 3** – Caracterização dos Hotéis A, B, C e D

<b>Hotéis</b>	<b>Categoria</b>	<b>Grupo</b>	<b>Nº de Hotéis</b>	<b>Nº de Quartos da unidade estudada</b>
<b>Hotel A</b>	5 estrelas	Nacional	9 em três zonas do país	143 Quartos e 4 Suites
<b>Hotel B</b>	5 estrelas	Internacional	4 700 hotéis por todo o mundo com 9 marcas distintas	314 Quartos e 17 Suites
<b>Hotel C</b>	5 estrelas	Nacional	52 unidades hoteleiras distribuídas por cinco continentes: América do Norte, América do Sul, Europa, Caribe e África	176 Quartos e 17 Suites
<b>Hotel D</b>	5 estrelas	Internacional	520 hotéis em 70 países	358 Quartos e 11 Suites

**Fonte:** elaboração própria

Seguiu-se uma reunião presencial com os Directores de RH nos respectivos hotéis com o intuito de se expor de forma mais concisa o objectivo desta investigação e ser recolhida alguma informação que viria a ser fulcral para a elaboração dos instrumentos de recolha de dados.

### **4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS**

“Os pequenos actos que se executam são melhores que todos os grandes que se planeiam”.

Marshall (1998)

Após a concretização de todo o enquadramento teórico e definido o tipo de estudo, seguem-se as técnicas de recolha de dados que possibilitaram a obtenção da informação necessária para a realização deste trabalho.

Importa referir que é através da elaboração de instrumentos de recolha de dados que se estabelece uma relação entre a teoria e os factos observáveis. Seguem-se os instrumentos utilizados para a recolha de informação que sustém este trabalho de investigação.

#### **4.3.1. Inquérito por Questionário**

Os questionários são instrumentos de registo escrito que permitem obter informação da amostra que se estuda através de um conjunto estruturado de questões. A principal vantagem deste tipo de técnica consiste no facto de ser aplicável a todo o tipos de amostra e a um grande número de indivíduos. Contudo, também evidencia desvantagens: o constrangimento que algumas questões podem originar nos inquiridos e o facto das respostas nem sempre serem as que estes gostariam de dar, ou seja, existem situações em que optam pelas respostas socialmente aceites (Vilelas, 2009, p. 288).

A construção do questionário<sup>3</sup> teve por base a revisão da literatura, a informação obtida nas reuniões com os Directores de RH dos quatro hotéis e os exemplos de descritivos de funções cedidos pelos Hotéis A e B.

---

<sup>3</sup> Vide Anexo I

Este instrumento inicia-se com uma pequena nota introdutória na qual constam informações importantes que os inquiridos devem ter conhecimento antes de procederem ao seu preenchimento: a designação do Mestrado, a instituição de ensino, o objectivo do estudo, a indicação de que este se destina a fins meramente académicos e que existe total confidencialidade dos dados recolhidos junto dos inquiridos, a instrução de preenchimento e um agradecimento pela colaboração e tempo despendido.

O questionário é constituído por duas partes. Na primeira parte, pretende-se recolher dados referentes à identificação ou caracterização sócio-demográfica da amostra (sexo, idade, função que desempenha, habilitações literárias e o tempo de serviço do empregado na empresa). Por sua vez, a segunda parte do questionário é composta por um conjunto de 37 questões, com um formato de resposta fechada, que incidem nas características das competências sócio-emocionais. As questões que o compõem são simples para facilitar a sua compreensão e preenchimento. A escala é do tipo *Likert* de opção não forçada e as opções de resposta dos sujeitos são cinco (nunca, poucas vezes, às vezes, muitas vezes e sempre).

Nos Hotéis A, B e C os questionários foram aplicados de forma indirecta, ou seja, não se registou um contacto directo entre o inquiridor e os inquiridos. Por sua vez, no Hotel D este instrumento foi aplicado aos inquiridos de forma directa em vários momentos. Isto deveu-se, não só, à política da empresa que exigia a comparência do inquiridor no momento do preenchimento dos questionários mas, também, devido à fraca adesão dos empregados ao preenchimento destes: quer por falta de interesse quer devido ao fluxo de trabalho e presença das respectivas chefias. A recolha de informação realizou-se em horários diferentes, por forma, a serem aplicados em turnos laborais distintos para se conseguir obter o preenchimento do maior número de questionários possível.

Optou-se por se inquirir apenas os empregados que mantêm contacto directo com os hóspedes: Recepcionistas, Bagageiros, *Rooms Service*, Técnicos de Restaurante e Bar, Porteiros, Directores de Banquetes e Chefes de Recepção. Estas são as funções nas quais, de acordo com a revisão da literatura (Pérez-González & Talavera, 2007); Ceitil, 2006; Mitrani *et al.*, 1994; Lopes & Suleman, 2000; Guerra & Vaz, 2000) as

competências sócio-emocionais assumem maior importância dado o contacto directo que estes empregados mantêm com os hóspedes.

O questionário incidiu sobre as seguintes competências sócio-emocionais: o dinamismo; a autonomia; o ter consciência das suas capacidades; o gosto pelo contacto directo com os hóspedes; apresentação de sugestões de melhoria; a eficiência; boas capacidades de comunicação; ambição de progressão de carreira; capacidade em superar problemas/imprevistos; obter equilíbrio e estabilidade emocional; o optimismo; estar receptivo à mudança; capacidade de controlar as emoções; lidar com as emoções dos outros; preocupação com as necessidades e emoções dos outros; colocar-se no lugar do outro; satisfação no desempenho da função; a auto-estima; o dar e receber *feedback*; rapidez de actuação perante situações imprevistas; persistência; mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente; ter consciência dos objectivos da organização e da sua função; aquisição de novos conhecimentos ao longo da vida; capacidade de se adaptar a novas funções; realização de um esforço extra no desempenho da função; a auto-confiança; desenvolver e estabelecer estratégias para melhorar o desempenho; identificar, antecipar e resolver problemas e conflitos; aceitar e respeitar as diferenças de opiniões, formas de estar, atitudes e valores dos outros; ânimo; compreender os diferentes pontos de vista que são apresentados; manter uma boa relação com os outros; trocar ideias e opiniões para melhorar o desempenho; gostar de cooperar com os outros empregados; e ouvir e prestar atenção às necessidades demonstradas pelos outros.

Importa referir que a aplicação deste tipo de instrumento acarreta alguns inconvenientes que, também, se sentiram na realização deste estudo: o tempo que os empregados têm de despendar para o seu preenchimento e a falta de colaboração por parte de alguns empregados e/ou chefias.

Em síntese, o inquérito por questionário foi ao encontro do esperado com a sua aplicação e as questões que o compõem não levantaram qualquer tipo de dificuldade de interpretação junto dos inquiridos.

Para complementar a informação recolhida através da aplicação do questionário foi

realizada uma entrevista semi-estruturada aos Directores de RH dos Hotéis A, B, C e D.

#### **4.3.2. Entrevista Semi-Estruturada**

Este tipo de técnica diferencia-se da anterior pelo facto do investigador fazer directamente “perguntas às pessoas capazes de fornecer dados de interesse, estabelecendo um diálogo peculiar, assimétrico, onde uma das partes procura recolher informações, sendo a outra a fonte dessas informações” (Vilelas, 2009, p. 279).

Nesta investigação, a entrevista foi utilizada para que se conseguisse obter o máximo de informação possível. A entrevista realizada aos Directores de RH possui uma natureza semi-estruturada e tem por base um guião da entrevista<sup>4</sup> que resultou da revisão da literatura. Este é composto por três grupos de questões que respeitam a seguinte ordem: a estratégia de GRH, as práticas de GRH e, por último mas não menos importante, os desafios enfrentados pelo Departamento de RH. Importa referir que durante a entrevista foram sendo colocadas algumas questões adicionais com o intuito de aprofundar alguns aspectos que iam sendo referidos nas respostas que se iam obtendo.

No momento que antecedeu a realização da entrevista foi passada, uma vez mais, a informação de que os dados serviriam apenas para fins meramente académicos, que as informações não seriam divulgadas para o exterior, seria mantido o anonimato das unidades hoteleiras nas quais incidiu esta investigação, e foi solicitada autorização para a gravação áudio da entrevista com o propósito de servir como suporte para o registo e análise dos dados recolhidos.

Posteriormente, procedeu-se à transcrição integral das quatro entrevistas realizadas para que os dados obtidos, tanto nestas como nos questionários, fossem submetidos a uma análise. Os resultados obtidos encontram-se no próximo capítulo deste trabalho.

---

<sup>4</sup> Vide Anexo II

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

“A ideia que não procura converter-se em palavra é uma má ideia, e a palavra que não procura converter-se em acção é uma má palavra”.

Chesterton (s.d.)

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos dois instrumentos de recolha de informação utilizados: o inquérito por questionário aplicado aos empregados dos quatro hotéis que mantêm contacto directo com os hóspedes (Recepcionistas, Bagageiros, *Rooms Service*, Técnicos de Restaurante e Bar, Porteiros, Directores de Banquetes e Chefes de Recepção) e a entrevista realizada aos Directores de RH de cada hotel.

Os resultados serão analisados de acordo com a revisão bibliográfica, os objectivos delimitados e as considerações metodológicas definidas anteriormente. Para isso, tem-se por base análises estatísticas mediante a utilização do programa estatístico de natureza quantitativa – o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) – e a análise de conteúdo permitido através, por exemplo, de técnicas de cariz qualitativo.

### 5.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário foram submetidos a uma análise quantitativa de índole descritiva das questões em função das médias, mediana, moda e desvio-padrão (DP). Os valores encontrados apontam para médias, na pontuação questão a questão, que se afastam do valor intermédio situando-a entre a opção 4 e 5 pontos na escala de 1 a 5.<sup>5</sup>

Devido ao formato *Likert* das questões, o cálculo da consistência interna, que procura analisar em que medida as questões que compõem o questionário se apresentam como

---

<sup>5</sup> Vide Anexo III



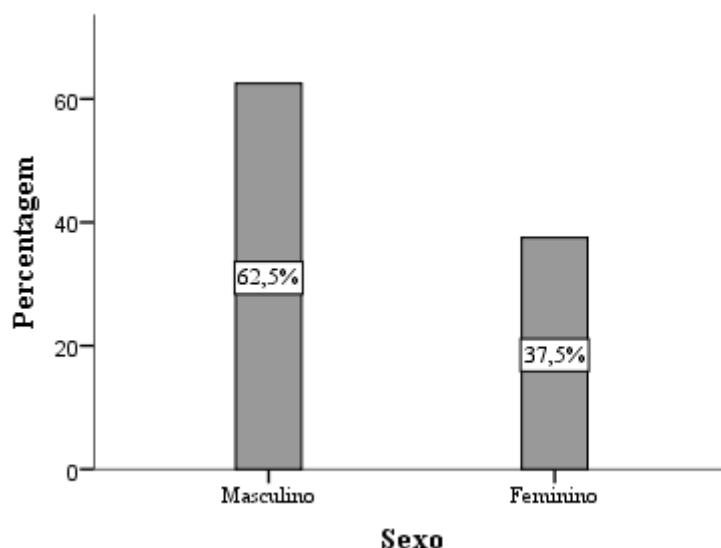
um todo homogéneo, foi realizado a partir da determinação do índice de *alpha* de *Cronbach*. O valor de *alpha* é de .930,<sup>6</sup> o que indica que estamos perante um instrumento com índices elevados de fiabilidade. Pelo que se optou por, nesta fase do estudo, não se eliminar nenhum dos itens do questionário.

Para se medir a relação que pode existir entre duas variáveis recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson. Optou-se por este coeficiente (*r*) e pela escala ( $p < 0,05$ ) por serem considerados como os mais utilizados para medir o grau e a direcção da correlação (positiva ou negativa) entre duas variáveis (Vilelas, 2009)<sup>7</sup>.

### 5.1.1. Caracterização da Amostra

Neste projecto de investigação a amostra diz respeito às funções cujos empregados mantêm contacto directo com os hóspedes: Recepcionista, Bagageiro, *Rooms Service*, Técnico de Restaurante e Bar, Porteiro, Director de Banquetes e Chefe de Recepção.

**Figura 1** – Sexo dos Inquiridos



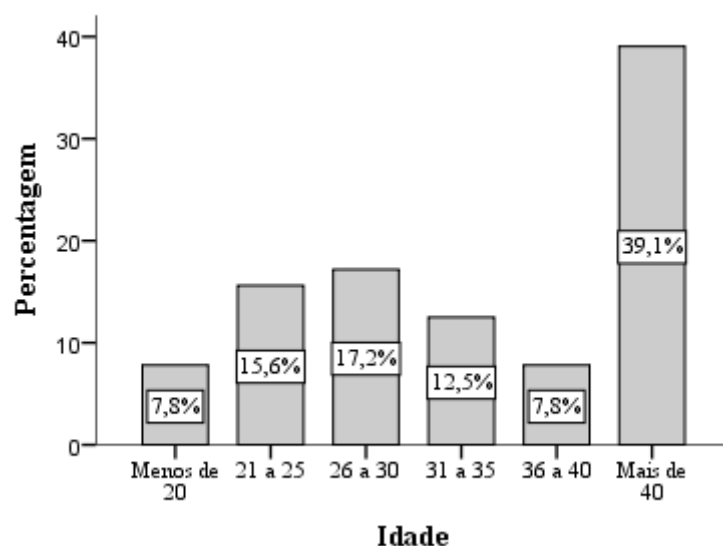
---

<sup>6</sup> Vide Anexo IV

<sup>7</sup> Vide Anexo V

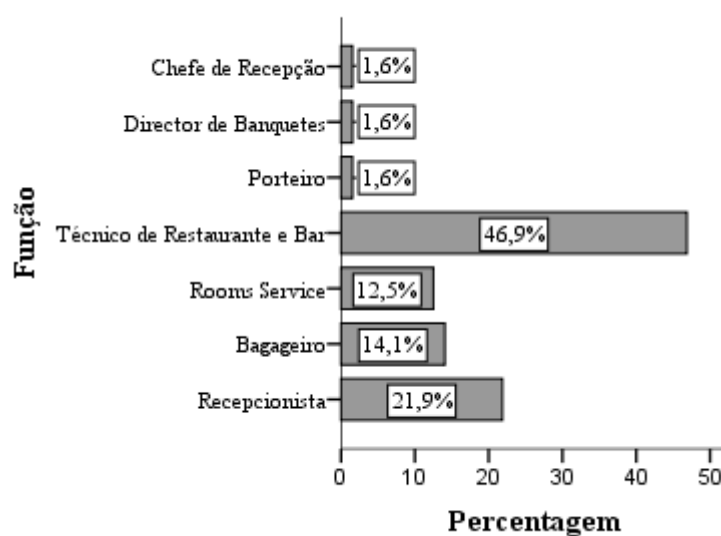
Como se pode constatar na Figura 1, dos 64 inquiridos, 37,5% são do sexo feminino e 62,5% do sexo masculino.

**Figura 2** – Idade dos Inquiridos



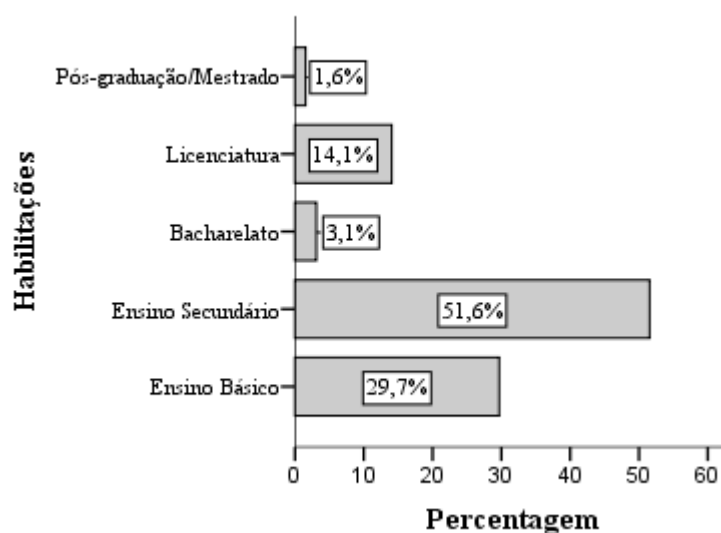
No que concerne à faixa etária dos inquiridos (Figura 2), verifica-se que uma maioria significativa de indivíduos encontra-se com idades acima dos 40 anos (39,1%), seguindo-se os indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos (17,2%). Nas faixas etárias dos 21 aos 25 anos (15,6%) e dos 31 aos 35 anos (12,5%) a diferença é de apenas de 3,1% de inquiridos. Importa, ainda, salientar que existe uma percentagem equitativa de indivíduos que possuem idade inferior aos 20 anos (7,8%) e entre os 36 e os 40 anos (7,8%).

**Figura 3 – Função dos Inquiridos**



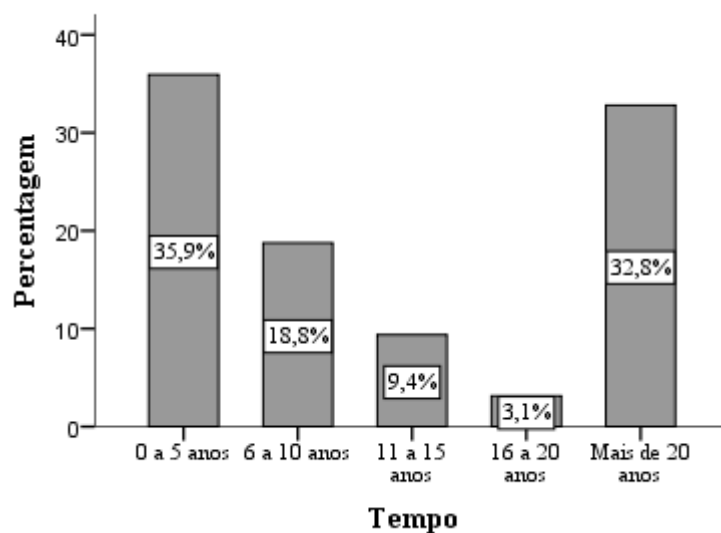
Dos 64 inquiridos dos quatro hotéis, as funções mais representadas na amostra são a função de Técnico de Restaurante e Bar (46,9%) e Recepcionista (21,9%) (Figura 3).

**Figura 4 – Habilitações escolares dos Inquiridos**



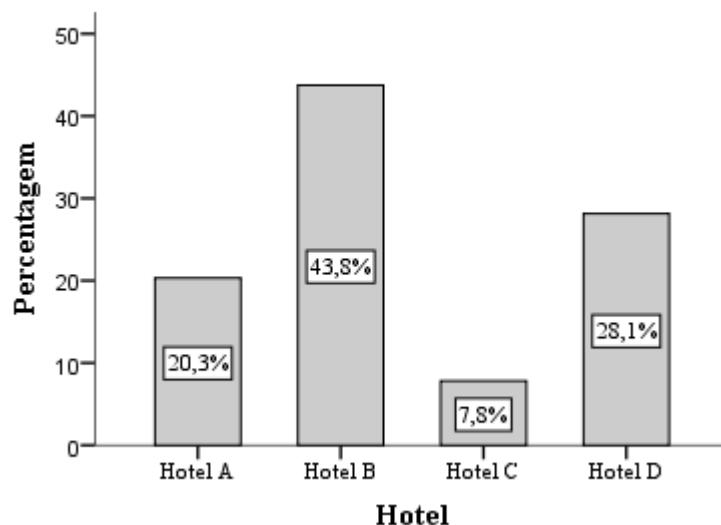
Quanto às habilitações literárias (Figura 4), verifica-se que 51,6% dos inquiridos possuem o ensino secundário, seguindo-se o ensino básico com 29,7% de indivíduos. A percentagem de indivíduos licenciados é de apenas 14,1%. Somente, 3,1% de inquiridos detêm um Bacharelato e 1,6 % uma Pós-Graduação/Mestrado.

**Figura 5** – Tempo de Serviço dos Inquiridos



No que se refere ao tempo de serviço dos inquiridos (Figura 5), denota-se que existe uma percentagem quase equitativa de indivíduos que prestam serviço no hotel, no máximo, há 5 anos (35,9 %) e os indivíduos com mais de 20 anos de serviço (32,8%). Ou seja, perante estes dados conclui-se que os empregados ou são recentes nos hotéis através da realização de estágio curriculares ou já têm muitos anos de serviço nestes. Seguem-se os indivíduos que exercem funções entre os 6 e os 10 anos com 18,8%, e entre os 11 e os 15 anos, com 9,4%). Em último, encontram-se os indivíduos que têm entre os 16 e os 20 anos de casa (3,1%).

**Figura 6** – Distribuição dos Inquiridos por Hotel



Dos 64 inquiridos, 43,8% exercem funções no Hotel B, 28,1% no Hotel D, 20,3% no Hotel A e, somente, 7,8% no Hotel C (Figura 6).

### **5.1.2. Análise de Resultados**

Segue-se a análise dos dados recolhidos do inquérito por questionário às restantes 37 questões. Para o tratamento destes dados foi utilizado o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*.

Em primeiro lugar, procurou conhecer-se a distribuição das respostas dos inquiridos na escala: nunca, poucas vezes, às vezes, muitas vezes e sempre.

Para uma melhor interpretação e clareza dos dados, optou-se por se analisar as respostas às 37 questões do questionário em grupos de questões. Contudo, considera-se importante referir que os resultados obtidos na correlação existente entre as habilitações literárias com as variáveis idade (-,371) e tempo de serviço (-,452) demonstram uma renovação dos hotéis, ou seja, os empregados com mais habilitações literárias são os empregados mais novos e com menos tempo de serviço.

**Quadro 4 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 1 à 6)**

Questões		Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
1. Considero-me uma pessoa dinâmica.	<b>Frequência</b>	0	1	7	35	21
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	10,9 %	54,7 %	32,8 %
2. Gosto de ter autonomia para desempenhar a minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	4	21	39
	<b>Percentagem</b>	0	0	6,3 %	32,8 %	60,9 %
3. Tenho plena consciência das minhas capacidades.	<b>Frequência</b>	0	0	5	30	29
	<b>Percentagem</b>	0	0	7,8 %	46,9 %	45,3 %
4. Gosto de ter contacto directo com os hóspedes do hotel.	<b>Frequência</b>	0	0	1	15	48
	<b>Percentagem</b>	0	0	1,6 %	23,4 %	75,0 %
5. Já apresentei sugestões para melhorar o desempenho da minha função.	<b>Frequência</b>	1	3	14	39	7
	<b>Percentagem</b>	1,6 %	4,7 %	21,9 %	60,9 %	10,9 %
6. A eficiência é um factor a ter em conta no desempenho da minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	3	21	40
	<b>Percentagem</b>	0	0	4,7 %	32,8 %	62,5 %

**Fonte:** Elaboração própria

A primeira questão prende-se com a competência genérica ou transversal dinamismo, dado que é uma das competências exigidas aos indivíduos que desempenham as funções aqui analisadas (de acordo, com o manual de análise e descrição de funções facultados por alguns hotéis). Pretende-se com esta questão analisar até que ponto os empregados valorizam ou possuem esta competência de extrema importância para o bom desempenho da sua função.

A partir da análise dos dados à questão nº 1 do Quadro 4, verifica-se que a maioria dos empregados 54,7 % considera ser “muitas vezes” uma pessoa dinâmica ou pelo menos considera sê-lo “sempre” (32,8 %). Apenas 10,9 % dos empregados admitem possuir esta competência só “às vezes”.

A questão nº 2 tem como intuito perceber se os empregados gostam de ter autonomia no desempenho da sua função e se a consideram como sendo um factor importante. Perante análise dos dados do Quadro 4, depreende-se que mais de metade dos empregados (60,9 %) gostam “sempre” de ter autonomia no desempenho da sua função. Depreende-se,

ainda, que o número de empregados que gosta de ter autonomia “muitas vezes” também é significativo (32,8 %). Apenas 6,3 % dos empregados gostam de ter autonomia só “às vezes”.

Relativamente à questão nº 3 (Quadro 4) que diz respeito à consciência que os indivíduos têm das suas próprias capacidades, 46,9 %, dos empregados afirmam ter “muitas vezes” esta competência e 45,3 % dos empregados têm-na “sempre”. Apenas 7,8 % dos empregados assume ter esta competência só “às vezes”.

No que se reporta à relação empregado-hóspede, denota-se que mais de metade dos empregados (75,0 %) gostam “sempre” do contacto directo que mantêm com os hóspedes do hotel e 23,4 % dos empregados gostam “muitas vezes” dessa relação. Somente, um (1,6 %) dos empregados admite gostar do contacto directo com o hóspede apenas “às vezes” (Quadro 4).

Na questão nº 5 (Quadro 4), uma grande maioria dos empregados apresentam “muitas vezes” (60,9 %) novas sugestões que lhes permita melhorar o seu desempenho no hotel e 21,9 % admite fazê-lo só “às vezes”. Apenas 10,9 % dos empregados declaram apresentar “sempre” sugestões de melhoria. Verifica-se, também, que apenas 4,7 % de empregados apresentam “poucas vezes” novas sugestões e que número de empregados que admite “nunca” apresentá-las é pouco significativo (1,6 %).

No que se refere à última questão deste grupo (Quadro 4), regista-se uma percentagem significativa de empregados que declaram que a eficiência está “sempre” (62,5 %) presente no desempenho da sua função, seguindo-se 32,8 % de empregados que defendem que a eficiência está presente “muitas vezes” e apenas 4,7 % consideram que só “às vezes”.

A tendência das respostas dos empregados às questões do Quadro 4 centram-se nas opções 4 e 5, existindo uma divisão equitativa de respostas em ambas as opções. Nas competências dinamismo (Questão 1), consciência dos inquiridos em relação às suas capacidades (Questão 3) e apresentação de sugestões de melhoria (Questão 5) é onde se

registra uma média de respostas inferior (4,19; 4,38; 3,75) comparativamente com as restantes questões. Denota-se, ainda, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra na opção 4, ou seja, consideram ter “muitas vezes” as três competências referidas anteriormente. No que se reporta ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,69; 0,63; 0,78).

As competências que apresentam uma percentagem média de respostas superior (4,55; 4,73; 4,58) são as seguintes: autonomia (Questão 2), gosto pelo contacto directo com os hóspedes (Questão 4), e eficiência no desempenho da função. A tendência de respostas nestas competências incide na opção 5. Os inquiridos afirmam ter “sempre” autonomia e eficiência no desempenho da sua função, e de gostarem “sempre” do contacto que mantêm com os hóspedes do hotel. Relativamente ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,62; 0,48; 0,59). Segue-se uma análise às correlações entre as competências (da questão 1 à 6) e as variáveis idade, nível de ensino e tempo de serviço dos inquiridos no respectivo hotel.

Importa referir que se encontram correlações significativas entre algumas das variáveis estudadas. Verifica-se correlação positiva entre o dinamismo dos empregados (Questão 1) e a sua idade, apesar de fraca (0,276;  $p < 0,05$ ).

A autonomia do respondente (Questão 2) está, moderada e positivamente, correlacionada com a sua idade (0,320  $p < 0,05$ ). Ou seja, os empregados com mais idade tendem a considerar que apresentam um índice de autonomia superior no desempenho da sua função.

A apresentação de sugestões com o intuito de melhorar o desempenho da função do respondente (Questão 5) também está, moderada e positivamente, correlacionada com a sua idade (0,347;  $p < 0,01$ ). Uma vez mais, constata-se que os empregados mais velhos são os que atentam que apresentam mais sugestões de melhoria. Denota-se, ainda, que a apresentação de sugestões com o intuito de melhorar o desempenho da função do respondente (Questão 5) encontra-se, igualmente, correlacionada com o seu tempo de serviço no hotel. Contudo, é uma correlação fraca (0,267;  $p < 0,05$ ).



**Quadro 5 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 7 à 12)**

Questões		Nunca	Poucas Vezez	Às Vezes	Muitas Vezez	Sempre
7. Penso que sou uma pessoa com boas capacidades de comunicação.	<b>Frequência</b>	0	0	3	44	17
	<b>Porcentagem</b>	0	0	4,7 %	68,8 %	26,6 %
8. Quero subir na carreira.	<b>Frequência</b>	0	4	10	12	38
	<b>Porcentagem</b>	0	6,3 %	15,6 %	18,8 %	59,4 %
9. Acredito que existe sempre uma solução para os problemas/imprevistos.	<b>Frequência</b>	0	0	6	24	34
	<b>Porcentagem</b>	0	0	9,4 %	37,5 %	53,1 %
10. O meu equilíbrio e estabilidade emocional têm contribuído significativamente para o bom desempenho da minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	8	38	18
	<b>Porcentagem</b>	0	0	12,5 %	59,4 %	28,1 %
11. Sou uma pessoa optimista.	<b>Frequência</b>	0	3	8	36	17
	<b>Porcentagem</b>	0	4,7 %	12,5 %	56,3 %	26,6 %
12. Estou receptivo(a) à mudança.	<b>Frequência</b>	0	0	8	29	27
	<b>Porcentagem</b>	0	0	12,5 %	45,3 %	42,2 %

**Fonte:** Elaboração própria

Na questão nº 7 (Quadro 5), verifica-se que existe uma percentagem significativa de empregados que percebem ter “muitas vezes” capacidades de comunicação (68,8 %), registando-se uma diferença significativa relativamente aos empregados que dizem ter essa capacidade “sempre” (26,6 %). Apenas 4,7 % dos empregados admitem possuir essa competência só “às vezes”.

Efectivamente, os empregados que tiverem boas capacidades de comunicação (orais e escritas) tendem a obter melhores resultados no desempenho da sua função.

No que se refere à competência ambição (Questão 8), denota-se que a grande maioria dos empregados ambicionam subir “sempre” (59,4 %) na carreira e 18,8 % admitem ter essa ambição “muitas vezes”. Por sua vez, 15,6 % dos empregados evidenciam ter esta vontade apenas “às vezes”. Contrariamente, aos 6,3 % dos empregados que dizem não ter ambição de progressão.

A ambição, quando bem gerida, é um factor positivo para o próprio empregado. Ser ambicioso significa querer ser cada vez melhor e isso pode reflectir-se numa progressão na carreira.

Por sua vez, na questão nº 9 (Quadro 5), constata-se que a maioria dos empregados (53,1 %) admitem que existe “sempre” uma solução para os problemas, 37,5 % consideram que estes têm “muitas vezes” uma solução e 9,4 % defendem que só “às vezes” é que têm solução. Ser capaz de perceber que os problemas têm solução é uma competência relevante para os empregados prestarem um serviço de excelência aos hóspedes do hotel.

No que concerne à capacidade dos empregados alcançarem e manterem um equilíbrio e estabilidade emocional (Questão 10), denota-se que 59,4 % dos inquiridos declaram possuir “muitas vezes” esta competência e 28,1 % admitem tê-la “sempre”. Verifica-se, ainda, que 12,5 % dos empregados evidenciam possuir equilíbrio e estabilidade emocional só “às vezes”.

A questão seguinte (Questão 11) prende-se com a competência optimismo que é considerada como uma competência importante para estes empregados que mantêm contacto directo com os hóspedes. Verifica-se que uma percentagem significativa de empregados (56,3 %) consideram-se “muitas vezes” pessoas optimistas e 26,6 % dizem sê-lo “sempre”. Apenas 12,5 % dos inquiridos assumem possuir esta competência só “às vezes” e 4,7 % dizem “nunca” serem optimistas.

No que se reporta à capacidade de estar receptivo e de se adaptar à mudança (Questão 12), denota-se que existe uma diferença mínima na percentagem de respostas dos empregados que dizem estar “muitas vezes” dispostos a mudar e a aderir a novas alterações ou procedimentos (45,3 %) e os empregados que têm “sempre” essa competência (42,2 %). Somente, 12,5 % manifestam estar dispostos a mudar só “às vezes”. Estar receptivo à mudança é uma competência de extrema importância nos dias que correm onde, cada vez mais, nada é definitivo.

As competências boas capacidades de comunicação (Questão 7), equilíbrio e estabilidade emocional no desempenho da função (Questão 10), optimismo (Questão 11) e estar receptivo à mudança (Questão 12) são as que evidenciam uma média de respostas inferior (4,22; 4,16; 4,05; 4,30) em relação às restantes questões. Constata-se, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra na opção 4, ou seja, os inquiridos consideram ter “muitas vezes” as competências referidas anteriormente. Relativamente ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,52; 0,62; 0,77; 0,68).

Por sua vez, as competências que apresentam uma percentagem média de respostas superior (4,31; 4,44) são a progressão de carreira (Questão 8) e o acreditar que existe sempre uma solução para os problemas/imprevistos com que se deparam diariamente (Questão 9). A tendência de respostas nestas competências incide na opção 5. Os inquiridos afirmam ter “sempre” as duas competências referidas anteriormente. No que se reporta ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,96; 0,66). Segue-se uma análise às correlações entre as competências (da questão 7 à 12) e as variáveis idade, habilitações literárias e tempo de serviço dos inquiridos no respectivo hotel.

Relativamente às correlações verifica-se que a vontade de progressão na carreira (Questão 8) se encontra correlacionada positiva e significativamente com o nível de habilitações literárias (0,304;  $p < 0,05$ ). Portanto, empregados com maior nível de habilitações possuem maior vontade de progressão. A expectativa de progressão na carreira do respondente (Questão 8) encontra-se, moderada e negativamente, correlacionada com a sua idade (-0,306;  $p < 0,05$ ) e com o tempo de serviço (-0,285;  $p < 0,05$ ), embora neste caso a correlação ser fraca. Isto demonstra que, empregados mais jovens tendem a ter maiores expectativas de progressão.

**Quadro 6 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 13 à 19)**

Questões		Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
13. Sou capaz de controlar as minhas emoções mesmo em situações de conflito e de stress.	<b>Frequência</b>	0	2	19	32	11
	<b>Percentagem</b>	0	3,1 %	29,7 %	50,0 %	17,2 %
14. Sei como lidar com as emoções dos outros, de forma, a convencê-los e a levá-los a apresentar um comportamento que me seja favorável.	<b>Frequência</b>	0	3	17	35	9
	<b>Percentagem</b>	0	4,7 %	26,6 %	54,7 %	14,1 %
15. Preocupo-me com as necessidades e emoções dos outros.	<b>Frequência</b>	0	0	11	34	19
	<b>Percentagem</b>	0	0	17,2 %	53,1 %	29,7 %
16. Consigo colocar-me no lugar dos outros e reconhecer e interpretar as suas emoções.	<b>Frequência</b>	0	0	12	36	16
	<b>Percentagem</b>	0	0	18,8 %	56,3 %	25,0 %
17. Procuro ver o lado positivo das coisas.	<b>Frequência</b>	0	0	6	34	24
	<b>Percentagem</b>	0	0	9,4 %	53,1 %	37,5 %
18. Desempenho a minha função com grande satisfação.	<b>Frequência</b>	0	1	9	23	31
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	14,1 %	35,9 %	48,4 %
19. Sou uma pessoa com uma grande auto-estima.	<b>Frequência</b>	0	2	19	31	12
	<b>Percentagem</b>	0	3,1 %	29,7 %	48,4 %	18,8 %

**Fonte:** Elaboração própria

No Quadro 6, denota-se que metade dos empregados (50,0 %) dizem ter a capacidade de controlar “muitas vezes” as suas emoções mesmo perante situações de conflito e de *stress*, 29,7 % admitem conseguir fazê-lo “às vezes” e apenas 17,2 % dizem possuir esta capacidade “sempre”. Verifica-se, ainda, que alguns empregados (3,1 %) detêm “poucas vezes” essa capacidade.

De acordo com os resultados obtidos na questão nº 14 do Quadro 6, denota-se que mais de metade dos empregados (54,7 %) sabe lidar “muitas vezes” como com as emoções dos outros, 26,6 % só o sabem fazer “às vezes” e 14,1 % manifestam possuir “sempre” esta competência. Regista-se, ainda, que 4,7 % dos inquiridos dizem que são “poucas vezes” capazes de lidar com os sentimentos dos outros. A capacidade de lidar com as emoções dos outros, segundo estudos efectuados por Aubrun e Orofiamma (1990,

citado por Guerra & Vaz, 2000), é muito importante para os empregados saberem relacionar-se com os hóspedes e colegas.

Tendo em conta os resultados da questão nº 15 do Quadro 6, 53,1 % dos empregados admitem que se preocupam “muitas vezes” com as necessidades e emoções dos outros, e 29,7 % fazem-no “sempre”. A percentagem de empregados que admitem que só se preocupam “às vezes” é de 17,2 %.

Continua a obter-se respostas que apontam para uma percepção positiva dos empregados em relação às suas capacidades.

Em relação à questão nº 16 (Quadro 6), constata-se que 56,3 % dos empregados admitem que conseguem colocar-se “muitas vezes” no lugar dos outros e de reconhecer e interpretar as suas emoções. Seguem-se os empregados que consideram ter “sempre” esta competência com 25,0 % e apenas 18,8 % dos inquiridos dizem tê-la só “às vezes”. Os resultados obtidos continuam a ser concordantes com a teoria que atribui grande importância às competências emocionais dos empregados no desempenho das suas funções.

No que se refere à análise da questão nº 17 do Quadro 6, constata-se que 53,1 % dos empregados manifestam que procuram “muitas vezes” ver o lado positivo das coisas, 37,5 % consideram fazê-lo “sempre” e 9,4 % evidenciam ter esta capacidade presente só “às vezes”.

Relativamente à questão nº 18, constata-se que uma percentagem significativa de empregados admitem desempenhar “sempre” a sua função com grande satisfação (48,4 %) e 35,9 % dos inquiridos declaram que o fazem “muitas vezes”. Apenas 14,1 % dos empregados evidenciam ter esta capacidade presente só “às vezes” e apenas um (1,6 %) diz fazê-lo “poucas vezes”. A satisfação é um factor, de acordo com outros estudos, muito importante no que diz respeito ao desempenho dos empregados. Ainda que o senso comum julgue que é a satisfação que leva ao desempenho, a investigação mostra que primeiro vem o desempenho e depois a satisfação (Fachada, 2001).

Na última questão deste grupo, verifica-se que a maioria dos empregados (48,4 %) consideram que “muitas vezes” são uma pessoa com uma grande auto-estima, 29,7 % consideram sê-lo “às vezes”. A percentagem de empregados que consideram ter “sempre” esta competência é de 18,8 %. Apenas 3,1 % dos inquiridos admitem ter elevada auto-estima só “às vezes”.

Todas as competências, com a excepção da competência em que o inquirido manifesta satisfação no desempenho da sua função (Questão 18), apresentam uma média de respostas inferior (3,81; 3,78; 4,13; 4,06; 4,28; 4,31; 3,89). Comprova-se, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra na opção 4 com excepção da Questão 18 que se centra na opção 5. Ou seja, os inquiridos atestam ter “muitas vezes” a capacidade de controlar as suas emoções mesmo em situações de conflito e *stress* (Questão 13), saber como lidar com as emoções dos outros (Questão 14), preocupar-se com as necessidades e emoções dos outros (Questão 15), colocar-se no lugar dos outros e reconhecer e interpretar as suas emoções (Questão 16), procurar ver o lado positivo das coisas (Questão 17), e ter uma grande auto-estima (Questão 19). E atestam desempenhar a sua função “sempre” com grande satisfação (Questão 18). Relativamente ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,75; 0,75; 0,68; 0,66; 0,63, 0,78; 0,77).

No que se reporta ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,78). Importa referir que neste grupo de questões (da questão 13 à 19), nenhuma competência se encontra significativamente correlacionada com as variáveis idade, habilitações literárias e tempo de casa dos inquiridos no respectivo hotel.

**Quadro 7 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 20 à 26)**

Questões		Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
20. O dar e receber feedback é um factor de extrema importância para o bom desempenho da minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	3	21	40
	<b>Percentagem</b>	0	0	4,7 %	32,8 %	62,5 %
21. Sou rápido a agir e a reagir perante situações imprevistas.	<b>Frequência</b>	0	0	10	38	16
	<b>Percentagem</b>	0	0	15,6 %	59,4 %	25,0 %
22. Sou persistente na consecução dos objectivos definidos.	<b>Frequência</b>	0	1	5	39	19
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	7,8 %	60,9 %	29,7 %
23. A mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente, através da formação e da minha experiência profissional tem sido muito útil para o desempenho da minha função.	<b>Frequência</b>	0	1	6	33	24
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	9,4 %	51,6 %	37,5 %
24. Conheço os objectivos da empresa e da minha função.	<b>Frequência</b>	0	1	7	34	22
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	10,9 %	53,1 %	34,4 %
25. Procuro adquirir novos conhecimentos ao longo da vida.	<b>Frequência</b>	0	0	1	20	43
	<b>Percentagem</b>	0	0	1,6 %	31,3 %	67,2 %
26. Adapto-me facilmente a novas funções.	<b>Frequência</b>	0	0	6	35	23
	<b>Percentagem</b>	0	0	9,4 %	54,7 %	35,9 %

**Fonte:** Elaboração própria

No que se refere às respostas obtidas à questão nº 20, denota-se que uma grande maioria dos inquiridos (62,5 %) admitem que o dar e receber *feedback* permite melhorar “sempre” o seu desempenho, seguindo-se os empregados que o consideram “muitas vezes” (32,8 %). Somente, 4,7 % dos inquiridos defendem que esta competência só “às vezes” é que permite melhorar o desempenho da sua função (Quadro 7). Continua a ter-se uma tendência de resposta conforme com os resultados das questões anteriores e a revisão da literatura.

Em relação à questão nº 21 (Quadro 7), constata-se que mais de metade dos empregados admitem que são “muitas vezes” (59,4 %) rápidos a agir e a reagir perante situações imprevistas, 25,0 % consideram que têm esta competência “sempre” e apenas 15,6 % dizem tê-la só “às vezes”.

No que se reporta à competência persistência (Questão 22), uma grande maioria dos empregados (60,9 %) admitem que são “muitas vezes” persistentes na consecução dos seus objectivos. Existe ainda um número significativo de inquiridos que confessam ter esta capacidade “sempre” (29,7 %). Seguem-se os empregados que apenas são persistentes “às vezes” com 7,8 % e, por último, com uma percentagem mais reduzida encontra-se um empregado que tem “poucas vezes” esta competência (1,6 %).

De acordo com os resultados obtidos na questão nº 23 (Quadro 7), verifica-se que 51,6 % dos empregados admitem que a mobilização dos conhecimentos que adquiriram previamente têm-nos ajudado “muitas vezes” no desempenho da sua função, 37,5 % confessam que estes conhecimentos têm sido úteis “sempre” e 9,4 % manifestam que só os ajudam “às vezes”. Uma percentagem pouco significativa de empregados (1,6 %) diz que esta competência os tem ajudado “poucas vezes”.

No que se diz respeito ao conhecimento por parte dos empregados dos objectivos do hotel e da sua função, verifica-se que uma percentagem significativa de inquiridos (53,1 %) admite ter “muitas vezes” conhecimento desses objectivos, 34,4 % dizem conhecê-los “sempre” e apenas 10,9 % admitem só os terem conhecimento “às vezes”. Resta, ainda, um (1,6 %) empregado que admite ter “poucas vezes” conhecimento dos objectivos do hotel e dos que são inerentes à sua função.

Tendo em conta os resultados da questão nº 25 (Quadro 7), verifica-se que mais de metade dos empregados (67,2 %) assumem que tentam adquirir “sempre” novos conhecimentos que lhes permitam melhorar o seu desempenho, 31,3 % dizem fazê-lo “muitas vezes” e apenas uma percentagem pouco significativa de inquiridos (1,6 %) admitem que só o fazem “às vezes”. Perante este resultado, pode dizer-se que os empregados apostam e estão receptivos a ter formação e procuram beneficiar das acções de formação que lhes são proporcionadas pelo hotel no qual se inserem.

Na última questão do presente grupo, constata-se que 54,7% dos empregados se adaptam “muitas vezes” e facilmente a novas funções e 35,9 % consideram que



possuem esta competência “sempre”. Apenas 9,4 % dos inquiridos dizem serem capaz do fazer só “às vezes”.

As competências de rapidez a agir e reagir perante situações imprevistas (Questão 21), persistência na consecução dos objectivos definidos (Questão 22), mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente através da formação e experiência profissional (Questão 23), conhecimento dos objectivos da organização e função que desempenha (Questão 24), e capacidade de adaptação a novas funções (Questão 26) são as que evidenciam uma média de respostas inferior (4,09; 4,19; 4,25; 4,20; 4,27) em relação às questões 20 e 25. Denota-se, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra na opção 4, ou seja, os inquiridos consideram ter “muitas vezes” as competências referidas anteriormente. Relativamente ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,64; 0,64; 0,69; 0,69; 0,62).

No seguimento do que foi referido anteriormente, as competências que apresentam uma percentagem média de respostas superior (4,58; 4,66) são o dar e receber *feedback* (Questão 20) e a aquisição de novos conhecimentos ao longo da vida (Questão 25). A tendência de respostas nestas competências incide na opção 5. Os inquiridos consideram ter “sempre” estas duas competências presentes no desempenho da sua função. No que se reporta ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,59; 0,51). Segue-se uma análise às correlações entre as competências (da questão 20 à 26) e as variáveis idade, habilitações literárias e tempo de serviço dos inquiridos no respectivo hotel.

A competência ‘dar e receber *feedback*’ (Questão 20) está, moderada e positivamente, correlacionada com as habilitações literárias (0,310;  $p < 0,05$ ). Ou seja, os empregados com maiores habilitações tendem a atestar que dão e sentem maior necessidade de obter *feedback* por o considerarem importante para o desempenho da sua função.

A mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente através da formação e experiência profissional (Questão 23) encontra-se correlacionada significativamente com a idade, o nível de habilitações literárias e com o tempo de serviço dos

empregados. Esta competência (Questão 23) encontra-se, moderada e positivamente, correlacionada com a idade (0,423;  $p < 0,001$ ). Isto demonstra que, empregados com mais idade tendem a considerar que mobilizam mais os conhecimentos adquiridos anteriormente através da formação e/ou experiência profissional comparativamente com os empregados com menos idade.

A mobilização desses conhecimentos (Questão 23) encontra-se correlacionada negativamente com as suas habilitações literárias. Contudo, é uma correlação fraca (-0,248;  $p < 0,05$ ).

No que se reporta à correlação entre a mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente (Questão 23) com o tempo de serviço no hotel, pode dizer-se que esta é moderada e positiva (0,407;  $p < 0,05$ ). Ou seja, são os empregados com mais tempo de serviço no hotel que consideram mobilizar mais os conhecimentos adquiridos previamente.

A aquisição de novos conhecimentos por parte do respondente (Questão 25) encontra-se, moderada e positivamente, correlacionada com as habilitações literárias (0,316;  $p < 0,05$ ). Isto demonstra que, são os empregados com um nível de ensino mais alto os que atestam adquirir mais conhecimentos ao longo da sua vida.

**Quadro 8 – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 27 à 33)**

Questões		Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
27. Gosto de desenvolver um esforço extra na execução da minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	6	31	27
	<b>Porcentagem</b>	0	0	9,4 %	48,4 %	42,2 %
28. Penso ser uma pessoa com uma boa auto-confiança.	<b>Frequência</b>	0	0	16	36	12
	<b>Porcentagem</b>	0	0	25,0 %	56,3 %	18,8 %
29. Estabeleço e executo estratégias para melhorar o meu desempenho.	<b>Frequência</b>	0	0	2	41	21
	<b>Porcentagem</b>	0	0	3,1 %	64,1 %	32,8 %
30. Procuro identificar, antecipar e resolver problemas e conflitos.	<b>Frequência</b>	0	0	5	37	22
	<b>Porcentagem</b>	0	0	7,8 %	57,8 %	34,4 %
31. Aceito e respeito as diferenças de opiniões, formas de estar, atitudes e valores dos outros.	<b>Frequência</b>	0	0	7	34	23
	<b>Porcentagem</b>	0	0	10,9 %	53,1 %	35,9 %
32. Manifesto uma atitude de ânimo ao empreender a minha função.	<b>Frequência</b>	0	0	8	35	21
	<b>Porcentagem</b>	0	0	12,5 %	54,7 %	32,8 %
33. Procuro compreender os diferentes pontos de vista que me são apresentados.	<b>Frequência</b>	0	0	2	39	23
	<b>Porcentagem</b>	0	0	3,1 %	60,9 %	35,9 %

**Fonte:** Elaboração própria

Dos 64 inquiridos, 48,4 % admitem desenvolver “muitas vezes” um esforço extra na execução da sua função, 42,2 % admitem fazê-lo “sempre” e, unicamente, 9,4 % dizem manifestar esta vontade só “às vezes” (Questão 27).

Em relação à questão nº 28 (Quadro 8), verifica-se que mais de metade dos inquiridos (56,3 %) consideram-se ter “muitas vezes” a competência de boa auto-confiança, 25,0 % consideram tê-la “às vezes” e apenas 18,8 % admitem possuir esta competência “sempre”.

Na questão nº 29, verifica-se que uma grande maioria dos empregados (64,1 %) confessa estabelecer e executar “muitas vezes” estratégias para melhorar o seu desempenho no hotel, 32,8 % admitem fazê-lo “sempre” e 3,1 % manifestam possuir esta competência só “às vezes”.

Relativamente à questão nº 30 (Quadro 8), 57,8 % dos empregados admitem que conseguem “muitas vezes” identificar, antecipar e resolver problemas, 34,4 % dizem que o conseguem fazer “sempre” e 7,8 % fazem-no “às vezes”.

Segundo os resultados obtidos na questão nº 31 (Quadro 8), verifica-se que mais de metade dos empregados (53,1 %) admite respeitar e aceitar “muitas vezes” as diferenças dos outros, 35,9 % assumem que o fazem “sempre” e apenas 10,9 % admitem que só o fazem “às vezes”.

Tendo em as respostas à questão nº 32, evidencia-se que um número significativo de empregados (54,7 %) admite desempenhar “muitas vezes” a sua função com entusiasmo, 32,8 % dizem fazê-lo “sempre” e, por fim, 12,5 % dos inquiridos confessam que só o fazem “às vezes”.

Na questão nº 33 (Quadro 8), constata-se que mais de metade dos inquiridos (60,9 %) admite tentar compreender “muitas vezes” os diferentes pontos de vista que lhe são apresentados, por sua vez, 35,9 % dizem fazê-lo “sempre” e apenas uma pequena percentagem (3,1 %) o fazem só “às vezes”.

O gostar de desenvolver um esforço extra na execução de uma função (Questão 27), o considerar-se uma pessoa com uma boa auto-confiança (Questão 28), o estabelecer e executar estratégias para melhorar o desempenho da função (Questão 29), o identificar, antecipar e resolver problemas e conflitos (Questão 30), o aceitar e respeitar as diferenças de opiniões, formas de estar, atitude e valores dos outros (Questão 31), o manifestar uma atitude de ânimo ao empreender uma função (Questão 32) e o procurar compreender os diferentes pontos de vista que são apresentados (Questão 33) são competências que obtiveram uma média de respostas inferior (4,33; 3,94; 4,30; 4,27; 4,25; 4,20; 4,33). Constata-se, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra unicamente na opção 4, ou seja, os inquiridos consideram ter “muitas vezes” as competências referidas anteriormente. Relativamente ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média é baixa (0,64; 0,66; 0,53; 0,60; 0,64; 0,65; 0,54).

No que se reporta às correlações entre variáveis, verifica-se que nenhuma destas competências se encontra correlacionada com as variáveis idade, habilitações literárias e tempo de serviço dos inquiridos no hotel.

**Quadro 9** – Questões do Questionário e Frequência de Respostas (da questão 34 à 37)

Questões		Nunca	Poucas Vezes	Às Vezes	Muitas Vezes	Sempre
34. Mantenho uma boa comunicação com os outros.	<b>Frequência</b>	0	1	6	24	33
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	9,4 %	37,5 %	51,6 %
35. A troca de ideias e de opiniões permite-me melhorar o meu desempenho.	<b>Frequência</b>	0	1	6	26	31
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	9,4 %	40,6 %	48,4 %
36. Gosto de cooperar com os outros.	<b>Frequência</b>	0	1	4	23	36
	<b>Percentagem</b>	0	1,6 %	6,3 %	35,9 %	56,3 %
37. Costumo ouvir e prestar atenção às necessidades demonstradas pelos outros.	<b>Frequência</b>	0	0	3	32	29
	<b>Percentagem</b>	0	0	4,7 %	50,0 %	45,3 %

**Fonte:** Elaboração própria

Tendo em conta os resultados da questão nº 34 (Quadro 9), verifica-se que mais de metade dos inquiridos (51,6 %) mantêm “sempre” uma boa comunicação com os outros, 37,5 % dizem fazê-lo “muitas vezes”, 9,4 % só o fazem “às vezes” e um empregado (1,6 %) assume que “poucas vezes” estabelece uma boa comunicação com os outros.

A comunicação sendo, cada vez mais, importante e necessária para a concretização dos objectivos dos hotéis e para o bom desempenho das funções que os empregados desempenham, tem de ser realizada de forma transparente e eficaz. Aqui não se valoriza apenas a comunicação na relação empregado-hóspede que tem uma importância fulcral mas, também, para com os seus colegas enquanto membro de uma equipa.

Na questão nº 35, constata-se 48,4 % dos inquiridos admitem que a troca de ideias e de opiniões lhes permite melhorar “sempre” o seu desempenho e 40,6 % dizem que os ajuda “muitas vezes” a melhorá-lo. Por sua vez, 9,4 % confessam que só os ajuda “às vezes” e uma minoria (1,6 %) admitem que os ajuda “poucas vezes” (Quadro 9).

De acordo com os resultados obtidos na questão nº 36 (Quadro 9), verifica-se que mais de metade dos empregados (56,3 %) assume cooperar “sempre” com os outros, 35,9 % dizem fazê-lo “muitas vezes” e 6,3 % só o fazem “às vezes”. Uma percentagem reduzida de inquiridos (1,6 %) admite, ainda, que coopera “poucas vezes” com os outros.

Por último, na questão nº 37, verifica-se que pouco mais de metade dos inquiridos (50,0 %) costuma ouvir e prestar “muitas vezes” atenção às necessidades demonstradas pelos outros, 45,3 % dizem fazê-lo “sempre” e apenas 4,7 % só o fazem “às vezes” (Quadro 9).

As competências manter uma boa comunicação com os outros (Questão 34), a percepção de que a troca de ideias e de opiniões permitem melhorar o desempenho (Questão 35), o gostar de cooperar com os outros (Questão 36) e o ouvir e prestar atenção às necessidades demonstradas pelos outros (Questão 37) evidenciam uma média de respostas inferior (4,39; 4,36; 4,47; 4,41). Denota-se, que a tendência de resposta dos inquiridos a estas questões se centra na opção 4 e 5. Ou seja, os inquiridos consideram ouvir e prestar “muitas vezes” atenção às necessidades demonstradas pelos outros. E atestam que têm “sempre” presentes as competências referentes ao manter uma boa comunicação com os outros, a importância da troca de ideias e opiniões como forma de melhorar o desempenho e o cooperar com os outros. No que se refere ao desvio padrão (DP), a dispersão em torno da média mantém-se baixa (0,73; 0,72; 0,69; 0,58).

Uma vez mais, denota-se que nenhuma das competências referidas anteriormente se encontra correlacionada com as variáveis idade, habilitações literárias e tempo de serviço dos inquiridos no hotel.

Para um melhor entendimento dos dados obtidos, segue-se uma análise das questões que apresentam um desvio padrão mais elevado, relativamente às médias de respostas por cada um dos quatro hotéis<sup>8</sup>, de forma a verificar se essa dispersão está relacionada com

---

<sup>8</sup> Vide Anexo VI

diferenças entre os hotéis. Uma das questões onde se regista maior dispersão de respostas é a questão 5 (DP 0,78). Consta-se que onde se regista uma percentagem superior de respostas é nos hotéis que pertencem a uma cadeia nacional: Hotel A (3,85) e Hotel C (3,80), seguindo-se uma percentagem de respostas quase equitativa entre o Hotel B (3,71) e Hotel D (3,72). Posto isto, pode referir-se que os inquiridos dos hotéis nacionais são os que consideram apresentar mais sugestões de melhoria para o desempenho da função.

Segue-se a competência progressão de carreira (Questão 8) que é a questão que apresenta o maior índice de desvio padrão (0,96) comparativamente com as restantes questões do questionário. Na questão 8, regista-se uma dispersão um pouco mais significativa de respostas pelos quatro hotéis da Região de Lisboa. O Hotel C (4,60) é o que apresentou uma média de respostas superior, seguindo-se o Hotel B (4,50) e Hotel A (4,46) e, por último, o Hotel D (3,83). Denota-se, assim, que o hotel onde os empregados não apresentam uma ambição tão significativa de progressão de carreira é no Hotel D.

A dispersão de respostas à questão 11 é mais significativa nos Hotéis B (4,21) e C (4,00), seguindo-se os hotéis A (3,92) e D (3,89). Constata-se, assim, que os empregados do Hotel B são os que apresentam maior optimismo.

No que se reporta à competência do inquirido em controlar as suas emoções em situações de conflito e *stress* (Questão 13), verifica-se que os inquiridos do Hotel B (4,00) lideram mais uma vez, seguindo-se o Hotel A (3,77), o Hotel D (3,72) e, por último, o Hotel C (3,20).

Os inquiridos do Hotel B (3,86) são os que mais consideram saber como lidar com as emoções dos outros, por forma, a convencê-los e a levá-los a apresentar um comportamento que lhe seja favorável (Questão 14). Seguindo-se, os Hotéis D (3,78), A (3,69) e C (3,60).

Uma vez mais, constata-se que existe uma distinção ao nível das respostas obtidas na questão 18 pelos inquiridos dos hotéis pertencentes a um grupo hoteleiro nacional e internacional. Ou seja, os inquiridos que atestam desempenharem mais a sua função com grande satisfação são os Hotéis B (4,68) e D (4,28). Seguindo-se, os hotéis de âmbito nacional A (3,77) e C (3,80).

Por último, encontra-se a competência que se foca no reconhecimento de uma grande auto-estima por parte dos inquiridos (Questão 19). Constata-se que, o Hotel B se destaca com uma maior percentagem de respostas (3,93). Seguindo-se os Hotéis C (3,80), D (3,78) e A (3,69).

## **5.2. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

As questões do guião da entrevista realizadas nos Hotéis A, B, C e D foram agrupadas em três temáticas: a estratégia de GRH, as práticas de GRH e, por último, os desafios enfrentados pelo Departamento de RH.

Numa primeira fase, os dados são apresentados num quadro no qual constam de forma sintetizada os resultados, por categoria de tema, nos quatro hotéis. Seguindo-se uma análise descritiva desses dados com recurso a pequenos excertos do conteúdo das entrevistas.

### **5.2.1. Estratégia de Gestão de Recursos Humanos**

No seguimento dos dados obtidos nas questões da categoria - estratégia de GRH - pode constatar-se que as estratégias actuais e futuras dos quatro hotéis diferem, bem como, os seus objectivos de curto, médio e longo prazo.

No Hotel A denota-se uma preocupação acrescida com seus RH e uma estratégia focada, essencialmente, numa área que existe “há 2 anos”, que se encontra em fase de



desenvolvimento e visa “(...) desenvolver medidas na área da motivação, benefícios, e de outras políticas de RH adjacentes. (...) definimos a nossa política mediante as necessidades mais prementes, podemos apontar a necessidade de formação, a necessidade de mais benefícios...” No que se reporta a uma estratégia futura procuram através da candidatura aos *Best Places to Work* obter, internamente, “(...) informação para depois podermos definir o nosso plano de acção futuro” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). É no seguimento dessa estratégia que apontam como objectivo a curto, médio e longo prazo o “(...) desenvolvimento de mais políticas de recompensa. (...) Investir na comunicação, formas de fazer (...) e, depois, ao nível da avaliação de desempenho e da gestão de carreiras (...) são áreas prementes aqui, em termos de políticas de RH” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

Por sua vez, o Hotel B depara-se com uma realidade um pouco diferente que se deve, em grande parte, ao processo de mudança que se registou recentemente. É nesse contexto que, a principal estratégia desse hotel se centra em converter o Hotel B num produto da nova companhia internacional de hotéis da qual faz parte, tendo como a “(...) grande desafio a curto, médio e longo prazo, neste momento, é nós num curto espaço de tempo prepararmos e trabalharmos os nossos talentos, o nosso capital humano, alinhando-o a (...) uma nova realidade” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

No Hotel C, a principal estratégia consiste em “(...) recrutar de uma forma aberta, fluída e que vá ao encontro dos nossos interesses (...) reter as pessoas que efectivamente têm os perfis com os quais a política e a filosofia de estar do grupo (...) melhor se identifica e, depois, ter a capacidade de os desenvolver” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). É notória a preocupação que o Hotel C manifesta em recrutar pessoas que se identificam e defendam a imagem do grupo, e a aposta que fazem nos seus empregados ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional. Importa referir que essa preocupação é transversal a todos os empregados, ou seja, não se limita aos empregados que têm uma relação contratual com o hotel mas, também, aos próprios estagiários. Um dos programas implementados pelo hotel para obter esse fim é o *growing together* que visa aos empregados seleccionados “(...) um desenvolvimento de

*carreira transversal (...) e com uma amplitude maior na perspectiva do grupo (...) não só a nível nacional mas a nível worldwide, do mundo (...)*”. Para que, ao fim de um ano, “(...) essa pessoa tenha capacidade para assumir um lugar de maior destaque dentro da organização” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

A estratégia do Hotel D é, nalguns aspectos, similar à do Hotel C: “(...) é manter postos de trabalho, é manter todos os benefícios aos nossos colaboradores e continuar a desenvolver os jovens talentos com projectos de planos de carreira e de desenvolvimento de carreira” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014). Para isso, continuam a apostar na formação e desenvolvimento dos seus empregados sem recorrerem a processos de despedimento. Os objectivos, como seria de esperar, vão ao encontro desta estratégia. Como objectivo a curto prazo procuram “*Manter postos de trabalho. Manter as pessoas serenas e tranquilas, sem medo. Motivadas.*” A médio prazo consiste em desenvolver os “(...) jovens que (...) ainda têm a categoria de aprendizes de terceira que, no fundo, já desempenham muito mais do que isso, conseguir promove-los”. A longo prazo, que “(...) não é a longo mas é algo contínuo, continua a ser o desenvolvimento de pessoas (...) o equilíbrio da liderança, nomeadamente, ao nível de diferença de gerações” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014). Importa referir que, este desafio com que este hotel se depara é difícil de gerir. Isto porque, antes os empregados eram promovidos, essencialmente, por serem os mais antigos na categoria. Actualmente, a promoção ocorre tendo em conta o desempenho do empregado. Esta situação gere alguma controvérsia dentro da própria organização. Isto sente-se, não só, nos jovens que entram cheios de vontade de apreender, de evoluir e de mostrar o seu valor como, também, nos empregados com mais anos de casa que iniciaram a sua carreira num período em que não existia um contacto tão próximo com os hóspedes, e o mais importante era a técnica e não a componente comportamental.

No que se reporta às diferenças registadas entre a actual estratégia de RH e a anterior as respostas dos quatro hotéis são, uma vez mais, divergentes. Para o Hotel A, a diferença mais premente é que antes “(...) os RH restringiam-se à área administrativa (...) controlo das horas de entrada, horas de saída, fazia-se os pagamentos, quantos dias de

*férias, obedecia-se aos requisitos legais”. Actualmente, possuem “um sistema robusto de benefícios, recrutamento, de formação, de parceiros de formação, (...) formadores internos identificados para (...) muitas vezes, poderem colaborar com os colegas e passarem conhecimento sem termos de recorrer a entidades externas (...)” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).*

No seguimento de todas as implicações que um processo de mudança para um grupo internacional de hotéis exige, para o Hotel B a grande diferença centra-se em “(...) formar, a “reprogramar”, a preparar e a permitir de uma forma ágil com que as pessoas abracem um novo desafio num processo de mudança, assumindo o compromisso e o engagement com novos valores, com novos princípios, com novos meios e processos de trabalhar, com novos objectivos (...)” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

A realidade do Hotel C é bastante diferente. A principal diferença, em termos de estratégia de GRH, é ao nível da sua estrutura organizacional. Até há 3 anos atrás tinham “várias direcções de RH”. A partir dessa altura, optaram por “restruturar a equipa no sentido de termos um Director Geral de RH (...) depois, foram criadas coordenações de RH por zonas”, possibilitando “(...) uma gestão de proximidade que nós temos com as equipas e com as direcções de unidades” que antes não existia por se encontrarem distantes fisicamente (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

Segundo a Directora de RH Hotel D, “(...) dantes olhava as pessoas como um todo. (...) Hoje tem de ser com um nível de personalização muito grande. (...) Temos que ter uma atenção e um nível de detalhe muito grande. Temos que estar sempre a ver por trás de cada olhar. (...) Temos do fazer continuamente e isso mudou muito” (Agosto, 2014).

Em relação às principais prioridades, necessidades e dificuldades dos hotéis no que se refere à gestão de RH os resultados obtidos foram os seguintes: “(...) esta cadeia (...) faz tudo aquilo que pode para motivar os colaboradores mas nem sempre se consegue traduzir isso em aumentos salariais” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). “As minhas principais prioridades são estas: é formar e aculturar as pessoas a este

*processo de mudança, ou seja, é rever aquilo que foi uma cultura organizacional porque a cultura organizacional vai mudar”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014). *“Hoje em dia, tem a ver essencialmente com o turnover de pessoas. Nós sentimos com a condição económica e financeira do país ou há muita gente a procurar melhores oportunidades fora de portas e temos perdido alguns bons profissionais por isso mesmo”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). Comparativamente com outros hotéis internacionais do grupo, *“Manter pessoas motivadas (...) mostrar uma boa produtividade, baixando custos salariais sem rescindir os contratos...”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Quanto à importância das competências dos empregados não suscita qualquer tipo de dúvida que estas são *“o centro de tudo (...) sem as pessoas não fazemos nada”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014), *“É de uma importância vital. É crucial.* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014), *“A atitude é uma coisa importantíssima”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014), e *“É a base do nosso trabalho”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Os hotéis estudados valorizam quer as competências comportamentais, quer as competências técnicas. Contudo, como se pode constatar na informação que se segue, são as competências comportamentais as que assumem maior relevância quando se trata da relação empregado-hóspede.

*“Baseamo-nos nos valores da superação, portugalidade, excelência e colaboração. Portanto, queremos colaboradores que todos os dias se superem (...) A excelência no sentido de prestar um serviço de excelência e a colaboração no sentido, de facto, de terem competências de trabalho em equipa. (...) para quem está na operação será toda a questão do domínio das línguas, o dinamismo, a pro-actividade (...) estar lá ou mostrar disponibilidade ainda antes do cliente pedir, antecipar as necessidades do cliente.”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

*“São aquelas que nós em sala de formação não conseguimos formar que é o sorriso, que é empatia, que é engagement (...) é a este nível de serviço de excelência. Pelo*

*engagement, pela autonomia do colaborador na área de criar relação com o nosso cliente (...) É serem autónomos. É serem responsáveis e serem os embaixadores da marca. Serem confiantes no seu serviço e serem inspiradores.”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

*“Para mim, há dois níveis de competências importantes a nível de prestação de um colaborador: que são as técnicas e as comportamentais. E eu relevo, essencialmente, as comportamentais”. Isto porque, os conhecimentos técnicos apesar de serem importantes são adquiridos, por exemplo, através da formação e podem ser avaliados e moldados à “(...) filosofia de estar da empresa. Os comportamentais não. (...) a atitude, o sorriso, a memória visual que é importantíssima”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“Se estamos a falar do atendimento ao público (...) serão sempre as competências comportamentais (...) A empatia, a relação com o cliente, a inteligência emocional, principalmente, a inteligência emocional, a comunicação (...) hoje em dia, não abrimos mão, independentemente da categoria profissional, da parte comportamental”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

No seguimento dos dados obtidos anteriormente, constata-se que a valorização das competências sócio-emocionais não está patente, de forma clara, nas respostas obtidas. Denota-se uma valorização das competências comportamentais, seguindo-se as competências técnicas e sociais. Contudo, essa apreciação apenas se regista ao nível da progressão de carreira no que se refere ao desempenho dos empregados no hotel e na retenção de empregados com perfis comportamentais que vão de encontro à filosofia e política do grupo.

No Quadro 10 que se segue, apresenta-se uma síntese das respostas às entrevistas realizadas aos Directores de RH às questões referentes à estratégia de gestão de RH. Este quadro possibilita uma leitura mais simples dos dados obtidos e, ainda, perceber as especificidades de cada uma das unidades hoteleiras ao nível da GRH.

**Quadro 10 – Questões sobre a Estratégia de GRH**

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
<b>1.</b> Qual é a estratégia actual e futura da unidade hoteleira ao nível na gestão de RH?	Criação da área de desenvolvimento que visa desenvolver a motivação, os benefícios e outras políticas de RH.	Converter o hotel num produto da nova companhia internacional de hotéis.	Retenção de empregados com perfis comportamentais que vão de encontro à filosofia e política do grupo.	Manter postos de trabalho e todos os benefícios aos empregados, e continuar a desenvolver jovens talentos com planos e desenvolvimento de carreira.
<b>1.1.</b> Quais são os objectivos a curto, médio e longo prazo?	Aposta na política de benefícios.	Trabalhar o capital humano alinhando-o à nova realidade. Serem o melhor hotel para trabalhar, receber os hóspedes e junto dos seus accionistas e operadores.	Programa <i>growing together</i> : os empregados seleccionados são desenvolvidos em todas as áreas para assumirem um lugar de maior destaque no hotel.	Curto: Manter postos de trabalho e os empregados serenos, tranquilos, sem medos e motivados. Médio: Desenvolver jovens. Não longo mas contínuo: o equilíbrio da liderança ao nível de diferença de gerações.
<b>1.2.</b> Indique o que diferencia a actual estratégia de gestão de RH da anterior?	Antes os RH restringiam-se à área administrativa. Actualmente, existe um sistema de benefícios, recrutamento, formação, parcerias, etc.	Actualmente, procuram formar, “reprogramar”, preparar e permitir que os empregados abracem um novo desafio com novos valores, princípios, objectivos, meios e processos de trabalhar, etc.	A proximidade que existe com as equipas e com as direcções das unidades.	Antes os empregados eram vistos como um todo. Actualmente, trabalham com uma personalização muito grande e maior sensibilidade.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
2. Na sua opinião quais considera serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades do hotel no que se refere à gestão de RH?	A dificuldade em conceder aumentos salariais aos empregados.	Formar e aculturar as pessoas ao processo de mudança.	O <i>turnover</i> (a rotatividade) de empregados.	Manter as pessoas motivadas e aumentar a produtividade, baixando custos salariais sem rescindir os contratos.
3. Que importância atribui às competências dos empregados?	É o centro de tudo e um factor diferenciador.	É vital. Se os empregados não forem um bom exemplo e não tiverem as competências necessárias não podem fazer parte do hotel.	As competências são fundamentais.	É a base.
4. Quais as competências que mais valoriza e considera fundamentais nos empregados que mantêm contacto directo com os hóspedes?	Trabalho em equipa, domínio das línguas, o dinamismo e a proactividade.	As competências sociais: um sorriso, a empatia, a autonomia, serem responsáveis, embaixadores da marca, confiantes e inspiradores.	As competências técnicas mas, principalmente, as comportamentais: a atitude, o sorriso, a memória visual, etc.	As competências técnicas mas, principalmente, as comportamentais: a empatia, a relação com o cliente, a inteligência emocional, etc.

**Fonte:** elaboração própria

### 5.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Seguem-se os resultados obtidos junto dos Directores de RH dos quatro hotéis nas questões que incidiram nas práticas de GRH. Ao nível da estrutura organizacional, conclui-se que em todos os hotéis existe a seguinte estrutura: no topo encontra-se um Director Geral, seguindo-se o comité executivo no qual faz parte o Departamento de RH.

Quanto às principais funções de um Director de RH, em todos os hotéis, recaem em “(...) tudo o que é desenvolvimento de RH. Portanto, recrutamento, formação, comunicação interna, gestão de estágios, motivação” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014), “as de coordenador de RH, supervisor de RH na óptica daquilo que são as normas, os procedimentos, os regulamentos e as práticas de gestão” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014), “sou responsável pelas penhoras de vencimento, por alguma área jurídica aqui dentro da empresa” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014), e “(...) a parte mais de análise financeira, mais das pessoas, de ouvir as pessoas e processos disciplinares (...), decisões ou a última palavra nos recrutamentos (...)” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Nos quatro hotéis as práticas utilizadas ao nível do recrutamento e selecção são muito semelhantes. Numa fase inicial, procede-se à elaboração de um descritivo de funções - se ainda não existir - e a uma divulgação interna da vaga que se pretende preencher. Isto porque, todos os hotéis sem excepção valorizam significativamente o recrutamento interno. Sobre isso, o Director de RH do Hotel B argumenta que o recrutamento interno é “sempre valorado. Sempre que reunidas as condições. Sempre que reunidas as competências para o atingir um determinado tipo de lugar que esteja em aberto” (Outubro, 2014).

Internamente, “se os candidatos são fortes nem sequer chegamos a abrir ao exterior”. A seguir aos empregados da empresa recorrem aos estagiários “(...) A seguir aos estagiários, quando não encontramos, partimos para as candidaturas espontâneas que são muitas, muitas, muitas...” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014). Só depois



disto é que os RH dos hotéis recorrem a uma divulgação da oferta para o exterior através do site do grupo e/ou marca, Net-emprego, Sapo Emprego, *LinkedIn*, etc.

O facto de serem hotéis de 5 estrelas com grande reputação a nível nacional e internacional faz com que muitas pessoas se predisponham a irem trabalhar para estas organizações. O mesmo acontece quando se trata de procurar um hotel para a realização de um estágio curricular. Por esse motivo, estes hotéis recebem diariamente um número elevado de candidaturas espontâneas que ficam em base de dados para situações de recrutamento e selecção futuras. Os hotéis em questão, por norma, não recorrem a empresas de recrutamento e selecção nem a anúncios em jornal para divulgarem as suas ofertas de emprego, isto porque, dados os recursos internos que possuem não se justifica recorrerem a esse tipo de serviço nem terem esse custo extra.

Existe uma identificação das necessidades e uma definição do perfil adequado para o desempenho da respectiva função. Os RH convocam os candidatos e realizam a(s) primeira(s) entrevista(s) e os testes psicotécnicos quando necessário. Deste procedimento resulta uma *short list* de candidatos que é apresentada às chefias da área que estão a admitir e ao Director de Departamento/Direcção. A decisão de qual o candidato a admitir resulta de comum acordo entre as partes envolvidas.

Quanto aos critérios de recrutamento e selecção utilizados, na maioria dos casos, é valorizada a experiência profissional na área, a formação e as competências técnicas. Para além destes critérios, o Director de RH do Hotel B acrescenta, ainda, “o contributo social” do candidato e informa que “*cada vez mais valorizamos menos a experiência profissional. Porque a experiência profissional, muitas vezes, é sinal de hábitos. (...) ou padrões com os quais nós não nos identificamos. (...) Cada vez mais, é difícil encontrar nas pessoas valores. (...) nós enquadramos o perfil da pessoa, o potencial, o capital humano, mais pelo aquilo que são os seus valores e mais pelo aquilo que pode vir a ser o seu retorno do que propriamente pelo aquilo que são: formação, experiência profissional, etc., etc., etc.*” (Outubro, 2014).

A Directora de RH do Hotel D refere, também, *“O olhar. A atitude. A postura da pessoa, (...) a energia, a paixão, hoje mais do que um currículo é a paixão com que a pessoa me aparece à frente, a energia...”* (Agosto, 2014).

Em todos os hotéis é visível e significativa a importância que atribuem ao processo de recrutamento e selecção que se realizam tendo por base perfis de competências: *“Sim. Sim.”* Ou *“(...) já está feito”* ou *“(...) Faz-se um descritivo de funções (...) onde descrevemos exaustivamente (...) todas as tarefas inerentes a essa função, quais são as competências que vão estar associadas a essa função e quais é que são os nossos requisitos depois para o recrutamento. E só a partir desse descritivo de funções é que se passa então para o anúncio e se abre todo o processo de recrutamento”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

*“Sim. Procuramos adaptá-los aos perfis de competências que nós temos mas, principalmente, para as competências da categoria profissional. (...) Nós fazemos o levantamento de quais são as competências necessárias para aquela função. Nós não vamos à procura daquele que for mais simpático. Nós vamos à procura daquele que tem perfil”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

No que se reporta às áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil recrutar pessoas, as respostas estão divididas em duas áreas. Para os Hotéis A e C a dificuldade tem-se feito sentir ao nível da mesa, cozinha e refeição. Por sua vez, para os Hotéis B e D a dificuldade em recrutar pessoas regista-se nas áreas de base ou menos profissionalizantes: empregadas de andares, empregados de limpeza, copeiros, empregados de mesa, governantas gerais e de andar e bagageiros.

*“Eu não consigo de forma ágil encontrar, por exemplo, pessoas portuguesas mesmo recorrendo ao Instituto de Emprego e Formação Profissional [IEFP] (...) da localidade, pessoas que queiram trabalhar como empregadas de andares ou como empregadas de limpeza ou como copeiras.”* No entanto, conseguem *“(...) encontrar facilmente cidadãos não nacionais que queiram trabalhar e que trabalham nessas áreas. (...) curiosamente, hoje em dia os meus maiores desafios na área do recrutamento e selecção é nas áreas em que não é requerida uma super qualificação.*

(...) quase 37 %, 40 % da população deste hotel” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

A questão da mobilidade interna de empregados é uma prática um pouco mais sensível e recente para alguns dos hotéis analisados que pode dever-se, significativamente, ao facto de duas das unidades hoteleiras pertencerem a uma cadeia de hotéis nacional (Hotéis A e C), contrariamente, aos Hotéis B e D que pertencem a um grupo internacional de hotéis.

No Hotel A, a única prática existente a este nível e que promove a formação interna é o programa *Cross-training* que optimiza conhecimentos e competências quer na área profissional do empregado quer noutras áreas do hotel. Ou seja, um empregado pode, durante algum tempo, trabalhar na mesma função noutros hotéis do grupo ou noutras funções no mesmo hotel.

*“(...) Sempre que há um lugar em aberto, as pessoas têm conhecimento internamente que esse lugar está aberto e se essa pessoa tiver perfil para... é essa pessoa que preenche. (...) as pessoas sabem perfeitamente que se quiserem crescer na empresa não podem ficar toda a vida alocada à cidade X, Y ou Z. Porque isso, inclusivamente, cria vícios e cria alguma desmotivação (...)”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“Mobilidade é importante (...) [o que] faz com que as pessoas se obriguem a elas próprias ou que se permitam a elas próprias a querer conhecer o mundo. (...) quanto mais conhecedor do mundo um colaborador nosso for mais e melhor ele pode conversar com o nosso cliente, informar o nosso cliente e partilhar experiências com o nosso cliente. Ao fazê-lo, estamos a criar aquilo que é uma relação e uma conexão emocional. E isto para mim é fundamental”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

Um facto importante é que, em todos os hotéis, os empregados internos que se candidatam a uma vaga numa função no hotel ou noutro hotel do grupo passam por um processo de selecção e recrutamento igual ao de um candidato externo.

No Hotel A, a gestão de carreiras e promoções comporta somente “(...) o recrutamento interno [que] será a única medida que temos em termos de carreira. (...) É uma área que tem muita rotatividade (...) temos muitos contratos que são sazonais, pessoas que só estão connosco no Verão e depois vão embora. (...) É muito difícil ter planos de carreira personalizados para cada pessoa” (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

“(...) só no momento em que cada colaborador que é admitido na empresa sabe que, ao fim de dois anos, se tiver um desempenho fantástico pode subir a 1ª e depois pode chegar a sub-chefe ou a chefe. Aí sim, eu entendo que há uma política de gestão de carreiras e isso, efectivamente, não existe” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

No Hotel B, o panorama é bem diferente: “A gestão de carreiras é uma prática. (...) Publicitamos e convidamos as pessoas, e comprometemo-nos a acompanhar o desenvolvimento dessas pessoas” quer intra como inter-hotéis. “(...) Porque queremos que as pessoas ambicionem crescer dentro da nossa organização” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

A Directora de RH do Hotel D alerta para os riscos que um hotel corre ao implementar esta prática sem que seja bem ponderada e sejam analisadas todas as situações de ocorrência possíveis: “Quando tomamos uma decisão é ver qual (...) o impacto que uma peça tem no tabuleiro todo. (...) esta questão das promoções é preciso ter muito cuidado. Infelizmente, as promoções são poucas” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Todos os hotéis apostam em práticas de formação profissional e valorizam, claramente, o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados. Contudo, as práticas utilizadas diferem de hotel para hotel.

O Hotel A considera a formação como “a nossa arma fundamental. (...) fizemos um banco de formadores internos. Pessoas que, ou por terem bastante experiência profissional ou por darem aulas até em faculdades, se tornaram nossos formadores,

*para além das funções que têm.” Quando não têm nenhum colaborador que domine um determinado tema recorrem “(...) a empresas externas para dar formação.” Com a participação “(...) no projecto financiado de formação POPH” beneficiaram de “(...) várias acções de formação financiadas” que permitiram “(...) munir os colaboradores com mais algumas ferramentas” (Agosto, 2014).*

*“(...) a formação, o enquadrar com os valores da empresa, o mexer nos computadores ou o tipo de serviço ou o tipo de fazer uma cama num hotel ou um quarto num hotel... nós ensinamos. (...) Porque é aqui que nós (...) vamos marcar, no imediato, diferença quando o nosso cliente consome o nosso produto” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).*

*“Há formação direccionada para as pessoas quando é necessário.” Existe uma pessoa responsável por “avaliar, a cada momento, quais são as necessidades e em função dos budgets que temos poder, de alguma forma, satisfazer as necessidades directas das pessoas” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).*

*“Muito. (...) esse é o meu foco fundamental e é isso que é o meu cérebro. Estar focada. A formação é a minha base (...) Muitas vezes, temos que obrigar as pessoas a ir a formação porque as pessoas têm medo dos desafios. Agora nós temos uma aposta fortíssima em formação” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014). Neste hotel, a formação assenta em três níveis: formação da marca, formação online e formação local: “formação de sala e formação on the job”.*

No que se reporta ao sistema de remunerações, enquanto que no Hotel A é valorizado o tempo de casa em termos remuneratórios. No Hotel C, existe *“um salário mínimo que praticamos dentro do grupo que é transversal a todas as unidades do grupo em território nacional. O que é significativamente superior ao que está estipulado pelo Estado”* (Agosto, 2014). A Directora de RH do Hotel D assume que neste *“Os salários são acima da média face outros hotéis”* (Agosto, 2014).

O afastamento e despedimento de empregados não é uma prática comum nestes hotéis. Pelo contrário, esta prática apenas ocorre em situações muitíssimo pontuais quando,

após variadas iniciativas e acções de formação, os empregados não detêm as competências necessárias para o desempenho da sua função. Contudo, das poucas vezes que recorreram a essa prática fizeram-no através da não renovação do contrato.

No caso do Hotel A, o sistema de avaliação de desempenho é realizado tendo em conta as competências dos empregados e processa-se da seguinte forma: *“para cada função foram definidas várias competências-chave que são consideradas essenciais para o bom desempenho dessa função. E depois para cada uma das competências apontadas foram definidos vários níveis de proficiência. (...) a chefia quando fizer a avaliação de desempenho vai posicionar cada pessoa relativamente às várias competências solicitadas para essa função”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). Importa referir que, neste hotel, a prática de avaliação de desempenho é muito recente, existindo apenas um ano.

*“É realizado tendo em conta vários tipos de competências. (...) convidamos anualmente todos os nossos colaboradores a exercícios de introspecção e também o sistema de avaliação, de cima para baixo, em que coloramos as pessoas num sistema de cores em que o vermelho é mau, o amarelo também não é muito bom, cinzento toda a gente tem 2 meses para sair dali porque é uma zona intermédia com um plano de acção associado. O verde é a cor da esperança. E o azul está na excelência. Portanto, coloramos as pessoas. (...) e conseguimos detectar o estado da nação da nossa casa”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

*“(...) há avaliação anual mas também há uma avaliação semestral que, normalmente, coincide com as renovações dos seus contratos”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“(...) temos o sistema online e o sistema em papel para os nossos colaboradores. E é feita anualmente. E depois mediante os resultados são tomadas mediadas de correcção e de apoio à pessoa para que se desenvolva e melhore as competências e, em termos de follow up, para que evolua efectivamente”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

No que se reporta aos critérios mais privilegiados pelos hotéis para formar, promover e despedir empregados, uma vez mais, as respostas são divergentes. Para a Directora de RH do Hotel A, *“eu diria que em primeiro estará o formar. Idealmente, tentar dar oportunidades de promoção a seguir e despedir, só mesmo no caso do colaborador não corresponder”* (Agosto, 2014).

Por sua vez, o Hotel B aposta na formação contínua, específica e transversal a todos os seus empregados não existindo nenhum critério definido. Para que registe uma promoção é necessário existir uma oportunidade e as competências necessárias. Relativamente aos despedimentos, os critérios compreendem *“As suas falhas. Os seus incumprimentos. É aquilo que é uma atitude que não colida com aquilo que são os nossos valores, as nossas práticas de gestão ou com aquilo que são os nossos indicadores de gestão na área dos objectivos”* (Outubro, 2014).

*“É a atitude. É a parte comportamental. A parte técnica mas efectivamente, no fundo, a formação é transversal a todos. As promoções são feitas, de acordo, com o desempenho. Sempre. E o despedimento tem a ver com a atitude”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“É tudo. Dar na altura certa. (...) É aquela pessoa que arrisca, que comete erros... (...) Mas que comete erros porque arriscou (...) E, é isso que valorizamos hoje na contratação, na rescisão, no fazer a diferença, o estar sempre um passo à frente, sempre. Todos os dias fazer a diferença”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Todos os hotéis praticam outros tipos de remunerações, para além, do salário fixo que têm como intuito premiar e incentivar os empregados, otimizando a sua motivação. Para o Hotel A existem apenas subsídios de línguas para as áreas de reservas e recepção, e um leque diversificado de benefícios ao nível da utilização dos serviços internos e em áreas externas, tais como: saúde, lazer, estética, automóvel, etc. (seguros de saúde, descontos em ginásios, entre outros). Estes benefícios são transversais a todos os empregados do hotel.

No Hotel B, são inúmeros os sistemas de recompensas aplicados: “(...)prémios de antiguidade, prémios de desempenho, prémios de performance, temos prémios de distribuição de rendimentos pela empresa (...) temos o empregado do mês, temos o empregado do ano, temos campanhas de actividades outdoor, convívio (...) campanhas a nível da responsabilidade social, da interacção com a comunidade, premiamos os filhos dos nossos funcionários, premiamos o nascimento, premiamos o casamento, premiamos a desigualdade... Alguns dos prémios são concedidos “(...) em espécie, outros em valores, outros em viagens”. Este tipo de “remuneração” é adjudicado, “(...) em função dos méritos, das práticas e do envolvimento intra e inter-comunitário” (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014).

“Temos seguros de saúde. Temos outros fringe benefits que são atribuição de veículo da empresa para deslocações, atribuição de telemóvel... Mas depende muito de caso para caso. Tem a ver um bocadinho com o perfil. (...) Há colaboradores que têm direito ao dia do aniversário, outros não têm. Há colaboradores que têm mais férias que outros, porque isso tem um bocadinho a ver com os contratos colectivos de trabalho das regiões onde estão inseridos” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). Para, além disto, o hotel tem um sistema de incentivos em que qualquer colaborador da empresa pode frequentar as unidades do grupo com uma tarifa baixa.

“(...) este hotel pela antiguidade que tem e, obviamente, pelos acordos com sindicatos (...), há uma série de benefícios que foram sendo adquiridos ao longo do tempo” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014). Seguem-se alguns dos benefícios: acordo pasteleiro, acordo para os canalizadores, o subsídio de polivalência para os empregados da manutenção, subsídio de electricistas, prémio de Páscoa, seguro de saúde, médico de família com credenciais próprias e um posto de saúde para exames nas instalações do hotel, subsídio de doença, o dia de aniversário em que os empregados não trabalham, 23 dias de férias, acordo de bar, etc. Tirando os benefícios que são específicos de determinadas funções. Todos os outros são transversais a todos os empregados.

As práticas que promovem a participação activa dos empregados, também são aplicáveis a todos os hotéis, com excepção no Hotel C em que: “Não temos propriamente uma casa de pessoal que direcione a participação dos colaboradores”.



Contudo, “*É claro que todos os colaboradores têm liberdade no desempenho da sua função para falar com as suas chefias ou direcções sobre o que está bem e o que é que está mal*” (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

No Hotel A apostam na ginástica laboral (no verão são realizadas bissemanalmente sessões de 15 minutos) como forma de promover o bem-estar, a saúde física e mental, a interacção, a coesão interna e prevenir lesões, problemas de postura e aliviar o *stress*. No Hotel B, registam-se campanhas de actividades *outdoor* (a nível da responsabilidade social, da interacção com a comunidade, etc.), convívio, etc. No Hotel D recorrem, por sua vez, a grupos de trabalho que colaboram em variados projectos. “*Vamos buscar elementos de diferentes equipas para nos apoiarem nos projectos que estamos a desenvolver*” (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Na última questão desta categoria, procurou-se apurar juntos dos Directores de RH se os hotéis consideram e põem em prática as sugestões dos seus empregados ao nível da tomada de decisões. Todos eles responderam afirmativamente a esta questão. Mas as respostas e motivos são distintos.

O Hotel A valorizou os comentários e respostas apresentados pelos empregados no questionário aplicado no âmbito da candidatura ao *Best Place to Work*. Já o Director de RH do Hotel B admite que existe uma valorização das opiniões dos empregados: “*Mais do que isso, valoramos e queremos fazer brainstorming (...) valoramos, escutamos e premiamos aquilo que é o feedback ou comentário e a sugestão dos nossos colaboradores*” (Outubro, 2014). No Hotel C, os empregados apresentam sugestões mas grande parte tem a ver com as práticas diárias e não são transversais a todo o grupo. Logo, torna-se difícil a sua implementação.

Nas práticas de GRH referidas anteriormente, constata-se que apenas é dada primazia às competências sócio-emocionais dos empregados somente na formação contínua promovida pelos hotéis, no sistema de avaliação de desempenho e no processo de recrutamento e selecção (apenas dos Hotéis B e D). Nas restantes práticas de GRH, subentende-se que existe uma valorização mais significativa das competências técnicas em detrimento das competências sócio-emocionais.

Segue-se o Quadro 11 o qual constitui uma síntese das respostas resultantes das entrevistas realizadas aos Directores de RH das quatro unidades hoteleiras da região de Lisboa às questões sobre as práticas de GRH utilizadas. Nesse quadro é visível a diversidade e a disparidade das práticas de GRH implementadas em cada um dos hotéis.

**Quadro 11 – Questões sobre as Práticas de GRH**

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
5. Qual a estrutura organizacional do departamento de GRH e a que nível hierárquico se situa?	Estrutura de duas posições: um director e duas equipas (uma no Algarve e outra em Lisboa). Situa-se na segunda posição na equipa de Lisboa.	Director Regional de RH que se situa no comité executivos, uma técnica de RH, uma pessoa na área da responsabilidade social e formação, e outra pessoa na área do capital humano e gestão administrativa.	Existe um Director de RH, uma responsável por uma das três coordenações (uma para cada uma das marcas do grupo), uma responsável pelo Departamento de Desenvolvimento, outra pelo <i>payroll</i> , outra pelos suportes de GRH e outra pela avaliação de perfis e desenvolvimento de competências.	Os RH estão ao nível do comité executivo e reportam directamente ao Director Geral. No topo está o Director Geral, seguindo-se 5 categorias profissionais que compõem o comité executivo: Director Comercial, Director Financeiro e Director de RH, o <i>Revenue</i> e o Marketing.
5.1. Quais as suas funções e quem as assegura?	Intervenção a nível nacional: recrutamento, formação, comunicação interna, motivação, gestão de estágios, etc. A chefia hierárquica é o Director.	Funções de coordenador e supervisor de RH, tendo presentes as normas, os procedimentos, os regulamentos e as práticas de gestão.	Responsável pelo recrutamento com os Directores de unidade, pelas penhoras de vencimento e por alguma área jurídica. A chefia hierárquica directa é o Director.	Análise financeira da parte salarial, controlo de faltas, a estratégia de RH, processos disciplinares, tomada de decisões, última palavra nos recrutamentos, envolvimento de carreiras, ouvir os empregados, etc.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
<p><b>6.</b> Como se processa e a que nível são tomadas as decisões referentes a:</p> <p><b>6.1.</b> Recrutamento e selecção de empregados (modalidades utilizadas, critérios privilegiados, recrutamento interno, etc.)?</p>	Os RH seleccionam 3/4 candidatos. As chefias da área em questão decidem qual o candidato a admitir. É privilegiado o recrutamento interno.	Identificação de perfis, realização de entrevistas e testes psicotécnicos quando necessário. A decisão final é de comum acordo entre as chefias e Directores de departamento. Valoram o recrutamento interno.	Dão primazia ao recrutamento interno. No externo, são identificadas as necessidades e é desenhado o perfil que é adequado à função. Realização de entrevistas. Decisão com a Direcção ou Director de Departamento.	Seleccionar candidaturas, realização primeiras entrevistas e testes psicotécnicos. Apresentam 3/4 candidatos ao Director de Departamento decide qual o candidato admitido. É privilegiado o recrutamento interno.
<b>6.1.1.</b> O recrutamento e selecção realizam-se com base em perfis de competências?	Sim. É feito um descritivo da função antes de se abrir um processo de recrutamento.	Sim. Valorizam mais os valores dos candidatos do que a experiência profissional e a formação.	Sempre.	Sim. Procuram perfis de competências da marca mas, também, da categoria profissional exigida.
<b>6.1.2.</b> Qual ou quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil de recrutar pessoas e porquê?	Cozinheiros competentes e com experiência em Hotelaria.	Para as áreas mais básicas: empregadas de andares, empregados de limpeza, copeiros, empregados de mesa e governantas gerais e de andar.	Para as áreas operacionais: mesa, cozinha e refeição.	Para as áreas de base: bagageiros, empregadas de limpeza, empregadas de quartos, copeiros, etc.
<b>6.2.</b> Mobilidade interna de empregados (entre postos de trabalho, entre secções, equipas, departamentos, etc.)?	Programa de formação <i>cross training</i> : os empregados podem experimentar trabalhar na mesma função noutros hotéis do grupo, ou noutras funções no mesmo hotel.	É importante. Permite aos empregados quererem conhecer o mundo, reflectindo-se na relação/conexão emocional com os hóspedes.	Os empregados são movimentados quando existem posições para os movimentar.	Sempre que há uma vaga para uma função pode implicar um nome ou promoção para algum empregado.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
<b>6.3.</b> Gestão de carreiras e promoções?	O recrutamento interno é a única medida de gestão de carreiras e promoção.	É uma prática constante. Quer a nível intra-hotel quer a nível inter-hotéis do grupo.	Projecto em desenvolvimento. Apenas nas condições presentes nos contratos colectivos de trabalho: de forma automática ou por mérito.	Anunciam a vaga internamente e os empregados interessados candidatam-se.
<b>6.4.</b> Práticas de formação profissional?	Sim. A formação é reconhecida como a arma fundamental. Aposta nesta a vários níveis. Existência de um banco de formadores internos e quando necessários recorrem a organizações externas.	Para desenvolver as competências sociais e técnicas dos empregados: formação inicial e contínua. Aposta nos <i>ten minutes trainers</i> diários e através de programas com escolas internacionais de Gestão Hoteleira de renome.	Avaliam quais as necessidades e, em função dos <i>budgets</i> que têm, procuram satisfazer as necessidades directas dos empregados. Formação <i>online</i> , formação comportamental para chefias e direcções, formações em Inglês para a recepção, etc.	A formação é a base. Formação da marca a nível internacional, formação <i>online</i> e formação de sala e <i>on the job</i> .
<b>6.4.1.</b> Valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados?	Sim.	Comprometem-se a acompanhar o desenvolvimento dos empregados porque querem que estes ambicionem crescer dentro do hotel.	Sempre.	Muito.
<b>6.5.</b> Sistema de remunerações?	Difere de hotel para hotel do grupo e da categoria da função. É valorizado o tempo de casa.		Diferem de função para função e de hotel para hotel do grupo. Existe um salário mínimo dentro do grupo.	Os salários são acima da média face a outros hotéis.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
<b>6.6.</b> Afastamento e despedimento de empregados?	É raro. Através da não renovação do contrato.	Em situações em que, após variadas iniciativas e acções de formação, os empregados não detêm as competências necessárias.	Muito pontuais. Quando é possível recuperam os empregados.	Em 6 anos tiveram um caso de despedimento por justa causa.
<b>6.7.</b> Avaliação de desempenho?	Para cada função foram definidas competências-chave essenciais para o desempenho da função e para cada competência foram definidos vários níveis de proficiência	São realizadas anualmente, tendo em conta vários tipos de competências. Os empregados são avaliados num sistema de avaliação de cima para baixo. Promovem exercícios de introspecção.	É anual. Cada chefia avalia os membros da sua equipa. Existe, também, uma avaliação semestral que, normalmente, coincide com as renovações dos contratos.	Três métodos: avaliação de renovação de contrato, a avaliação anual (para as chefias) e avaliação anual de desempenho normal.
<b>6.7.1.</b> O sistema de avaliação de desempenho é realizado tendo em conta as competências dos empregados?	Sim.	Sim. Tem como objectivo o desenvolvimento pessoal dos empregados e o aumento da eficiência organizacional do hotel.	Sempre. Os empregados têm noção dos constrangimentos que têm a nível de desenvolvimento de competências e da prestação da própria função.	Sim.
<b>7.</b> Quais os critérios mais privilegiados pelo hotel para:				
<b>7.1.</b> Formar empregados?	Encontra-se em primeiro lugar.	Não há critérios. Todos os empregados passam por sistemas de formação periódicos.	É a atitude. É a parte comportamental. A formação é transversal a todos os empregados.	É tudo.
<b>7.2.</b> Promover empregados?	Em segundo, tentar dar a oportunidade de promoção.	A oportunidade e as competências.	As promoções são feitas, de acordo, com o desempenho.	Os empregados sabem arriscar, estarão sempre um passo à frente e sabem fazer a diferença.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D
<b>7.3.</b> Despedir empregados?	Quando o empregado não corresponde.	As suas falhas e incumprimentos.	A atitude.	A atitude e os incumprimentos.
<b>8.</b> São praticados outros tipos de remuneração para além do salário fixo (prémios de assiduidade, de desempenho, por mérito, apresentação de sugestões de melhoria, etc.)?	Subsídio de línguas.	Prémios de antiguidade, de desempenho, de performance, de distribuição de rendimentos pela empresa, o empregado do mês, o empregado do ano, etc.	Incentivos de assiduidade, seguros de saúde, atribuição de veículo da empresa e de telemóvel, tarifas baixas noutros hotéis do grupo, etc.	Acordo pasteleiro, acordo para os canalizadores, subsídio de polivalência para a manutenção, o subsídio de electricistas, prémio de Páscoa, seguro de saúde, subsídio de doença, etc.
<b>8.1.</b> A que funções ou profissionais se aplicam?	Reservas e Recepção.	A todos os empregados sem excepção.	Depende da função e do perfil.	Alguns são específicos mas outros são transversais a todas as funções.
<b>9.</b> São aplicadas práticas que promovem a participação activa dos empregados?	Sim. Ginástica laboral (duas vezes por semana durante 15 minutos).	Campanhas de actividades de out door (a nível da responsabilidade social, da interacção com a comunidade, entre outras), convívio, etc.	Não têm uma casa de pessoal que direcione a participação dos empregados mas todos têm liberdade para apresentarem suas sugestões às chefias ou direcções.	Sim. Através de grupos de trabalho que colaboram em variados projectos.
<b>9.1.</b> Consideram e põem em prática as sugestões dos trabalhadores na tomada de decisões (refira alguns exemplos)?	Sim. Valorização dos comentários e respostas dos empregados ao questionário aplicado no âmbito da candidatura ao Best Place to Work.	Sim. Só, assim, os empregados se sentem importantes e ouvidos. E, permite ao comité executivo rever e avaliar algumas práticas.	Depende de caso para caso. Há sugestões mas grande parte tem a ver com as práticas diárias que não são transversais a todo o grupo.	Sempre que possível.

**Fonte:** elaboração própria.

### 5.2.3. Desafios Enfrentados pelo Departamento de Recursos Humanos

Na última categoria, as questões incidem sobre os desafios na GRH dos hotéis que foram alvo deste trabalho de investigação. A primeira questão deste grupo procurou aferir como são geridas as necessidades de competências dos RH nestes hotéis. O Hotel A *“tenta sempre no processo de recrutamento ter bem presentes quais as competências essenciais (...) E é muito importante que as pessoas estejam permanentemente a actualizar conhecimentos. Portanto, a formação é sempre o ponto-chave (...) para que as pessoas não fiquem estagnadas”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). Por sua vez, o Director de RH do Hotel B aposta na avaliação de desempenho por incidir sobre desempenhos (comportamentos) e não sobre os empregados (Agosto, 2014). Para combater este tipo de necessidades, a Directora de RH do Hotel C dá primazia à formação direccionada para os empregados sempre que é necessário. *“Pela avaliação de desempenho. Pelo dia-a-dia. Pelo feedback do Director. Pelos resultados do seu trabalho. Pela forma como vê a ciência do seu trabalho. Pela sua produtividade”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

No que diz respeito às principais dificuldades com as quais os hotéis se deparam no que se reporta à qualificação dos empregados, o Hotel A aponta a existência de muitos empregados com baixa escolaridade nas funções de operação. No Hotel C existe uma visão mais optimista ao considerarem que: *“(...) não existe propriamente uma dificuldade, dado ser sempre assegurado o standard estabelecido internamente para cada posição. Depois cabe-nos desenvolvê-los, no sentido de, criarem competências técnicas para no futuro poderem desempenhar outras posições de maior complexidade dentro da estrutura”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). No Hotel D é evidente a preocupação em se adaptarem a um mundo que corre a grande velocidade, e todos os dias são solicitadas coisas distintas pelo grupo e os hóspedes desejam, igualmente, coisas diferenciadas.

Os Directores de RH quando questionados sobre qual o papel da formação profissional e da GRH no desempenho dos empregados as respostas foram as seguintes: *“(...) uma pessoa que tenha formação, uma boa formação, para fazer aquilo que lhe é pedido vem mais motivada trabalhar, consegue melhores resultados mesmo junto do cliente (...)*



*Portanto, a aposta tem que ser sempre em reter o talento que temos cá e tentar sempre fazer com que ele evolua e que preste, cada vez mais, um serviço melhor ao cliente”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

No Hotel B, *“todos os empregados, em função do seu nível de envolvimento e do retorno do seu trabalho, beneficiam de programas de formação específicos (...) a formação é anualmente desenhada à medida daquilo que são os nossos objectivos. Daquilo que são as nossas necessidades e daquilo que são os nossos compromissos* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014). *“(...) depende muito do nosso trabalho, muitas das vezes, do desempenho das pessoas. Essencialmente, a nível motivacional. Acho que é muito importante (...) É a relação que foi criada a nível de proximidade que tem tido um feedback muito positivo dos colaboradores”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). *“É a base. (...) Temos de estar continuamente a aprender e a desenvolvermos”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

As mudanças que se fizeram sentir ao nível dos RH articularam-se com o desenvolvimento de formação e as competências dos empregados dos hotéis. Esta informação é evidenciada nos excertos que se seguem:

*“Passamos de uma fase em que quase não havia formação ou só havia aquelas formações obrigatórias por lei, de higiene e segurança, para uma fase em que de facto temos tentado ouvir as chefias, ouvir os colaboradores, perceber quais são as necessidades que têm de formação e passar a implementar”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). *“Nós todos os anos diagnosticamos aquilo que é o nosso actual estágio nas suas mais diversas competências (...) usamos a formação como um meio, também, para provocar a mudança. Ou seja, a formação está um passo à frente daquilo que é o aparecer de necessidades formativas. (...) Portanto, articulamos a formação como, também, facilitador para atingir determinado tipo de fins”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014). *“Tudo o que foi feito nesta fase de reestruturação da área de RH têm-se evidenciado porque nós no dia-a-dia sentimos isso”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). *“Uma estratégia única. Uma estratégia de RH é a estratégia de formação e desenvolvimento. É uma estratégia única. Não há aqui uma separação”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Ao nível das medidas de acompanhamento e de avaliação, o Hotel A não consegue *“dar seguimento a todas as acções que são feitas. Portanto, não tanto internamente mas mais quando contratamos esse serviço externamente”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014). O Hotel B procura preparar, acompanhar e formar os empregados para nivelá-los, tendo em conta, o serviço que querem prestar aos hóspedes (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014). *“A avaliação é, como lhe disse, feita anualmente. É feita nas renovações dos contratos. É feita diariamente nos briefings com as equipas”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014). *“As avaliações são contínuas mas são, também, acompanhadas semestralmente. (...) Ou seja, nós temos vários momentos ao longo do ano, para nos sentarmos e para revermos o nosso desenvolvimento pessoal”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Seguiu-se uma questão para apurar quais os factores-chave da vantagem competitiva em cada um dos hotéis. As respostas obtidas centraram-se, como se pode confirmar de seguida, na valorização do capital humano dos hotéis.

Para a Directora de RH do Hotel A, *“(...) é os colaboradores que temos e é a aposta que nós temos nas pessoas e que queremos continuar a desenvolver”* (Agosto, 2014). *“(...) é a nossa capacidade de determinação e de sabermos onde queremos ir. E de saber quem é que está connosco para atingir e levar este barco a bom porto todos os dias.”* O que diferencia este hotel dos outros *“(...) é esta nossa capacidade de interagir bem com os nossos colaboradores, com os nossos clientes e de sermos criativos e corajosos na gestão”* (Director de RH do Hotel B, Outubro, 2014). *“(...) tudo está relacionado com o produto que oferecemos, com os serviços que prestamos ao cliente e o cliente revolta-se se nós não tivermos uma panóplia de serviços que vão de encontro das necessidades e dos interesses dele. (...) quanto melhor for o acompanhamento que é dado ao cliente (...) mais facilmente a gente consegue ter um retorno considerável das pessoas que nos visitam e que nos procuram”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“As nossas pessoas. Sem dúvida. (...) A confiança que o cliente tem quando entra aqui dentro. O cliente sente que quando aqui chega o que quer que aconteça a equipa resolve e isso é um dos feedbacks que nós temos. A sustentabilidade da equipa. A confiança da equipa”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Concluiu-se a entrevista questionando-se os Directores de RH sobre qual consideravam ser o contributo da GRH para a competitividade do hotel. Para todos, o contributo da GRH tem um papel fulcral ao nível da competitividade dos hotéis face à sua concorrência. *“É o central. (...) Colaboradores formados, motivados, com bom ambiente de equipa vão depois reflectir-se em bons empregados, vão servir bem o cliente e, por sua vez, vai fazer com que os clientes façam bons comentários nossos, queiram voltar, recomendem o nosso trabalho e é isso faz com que uma empresa profere e continue a desenvolver-se”* (Directora de RH do Hotel A, Agosto, 2014).

*“É o facto de identificarmos bons perfis. Temos capacidade dos reter e dos fazer crescer (...) Hoje em dia, as pessoas vêm aos hotéis porque querem tirar experiências e sensações diferentes (...).”* Dado que este *“(...) específico mercado hoteleiro [de 5 estrelas]”* tem como intuito *“superar as expectativas”* dos clientes, não basta aos empregados reunirem apenas as competências técnicas necessárias, porque isso, é o que *“um cliente quando vem para um hotel de 5 estrelas espera que aconteça bem”*. Mas estarem *“motivados”*, terem *“um bom sorriso”* e *“disponibilidade para sentir, a cada momento que, no momento em que está com o cliente é o momento (...) Não basta cumprir o que é suposto cumprir mas temos de ir além de tudo isso e só isso é que faz com que os clientes retornem ao hotel”* (Directora de RH do Hotel C, Agosto, 2014).

*“Focar nas pessoas. Não é os RH porque a GRH somos todos nós e todos nós fazemos GRH”* (Directora de RH do Hotel D, Agosto, 2014).

Nas questões referentes aos desafios enfrentados pelo Departamento RH não se regista uma valorização das competências sócio-emocionais por parte dos quatro hotéis da região de Lisboa.

No Quadro 12 que se segue, apresenta-se uma síntese das respostas obtidas pelos Directores de RH das unidades hoteleiras estudadas neste trabalho de investigação às questões que incidem sobre os desafios enfrentados pelo Departamento de RH.

**Quadro 12** – Questões sobre os Desafios Enfrentados pelo Departamento de RH

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel B
10. Como são geridas as necessidades de competências dos RH do hotel?	Processo de recrutamento focado nas competências necessárias, formação para actualização de conhecimentos e avaliação de desempenho para aferir em que competências o empregado tem de investir.	Avaliação de desempenho que incide sobre desempenhos (comportamentos) e não sobre os empregados.	Formação direccionada para os empregados quando é necessário.	Pela avaliação de desempenho, pelo dia-a-dia, pelo <i>feedback</i> do Director e pelos resultados do trabalho dos empregados.
11. Qual ou quais as principais dificuldades com as quais o hotel se depara no que se reporta à qualificação dos empregados?	Muitos empregados com baixa escolaridade nas funções de operação.		Não existe propriamente uma dificuldade por ser sempre assegurado o <i>standard</i> estabelecido internamente para cada posição.	Adaptação a um mundo que corre a grande velocidade, e todos os dias são solicitadas coisas diferentes e os hóspedes querem coisas diferentes.
12. Gostava de ter a sua opinião relativamente ao papel da formação profissional e da gestão de RH no desempenho dos empregados?	A formação viabiliza a motivação, a evolução e o desempenho dos empregados, reflectindo-se no serviço prestado aos hóspedes.	Todos os empregados, em função do seu nível de envolvimento e do retorno do seu trabalho beneficiam de programas de formação específicos.	É muito importante. Essencialmente, a nível motivacional. A relação que criaram em termos de proximidade tem tido um <i>feedback</i> muito positivo dos empregados.	É a base.

Questões	Hotéis			
	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel B
13. De que forma as mudanças registadas ao nível dos RH se têm articulado com o desenvolvimento de formação e as competências dos empregados?	Totalmente. Antes não existia formação. Actualmente, ouvem as chefias e os empregados para perceberem quais as necessidades de formação e implementam-nas.	A formação é utilizada como meio de provocar a mudança e é definida anualmente tendo em conta os objectivos, necessidades e compromissos do hotel.	Tudo que foi feito na fase de reestruturação da área de RH e a relação de proximidade criada.	Uma estratégia única de formação e desenvolvimento.
14. Têm, igualmente, contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?	Internamente não fazem tanto um acompanhamento e avaliação das acções realizadas. É mais quando contratam esse serviço.	Preparam, acompanham e formam os empregados para nivelá-los tendo em conta o serviço que querem prestar aos hóspedes.	A avaliação é muito presente. É feita anualmente, semestralmente nas renovações de contrato e diariamente nos <i>briefings</i> com as equipas.	As avaliações são contínuas e acompanhadas semestralmente.
15. Na sua opinião quais são os factores-chave da vantagem competitiva do hotel?	Os empregados que têm e a aposta no desenvolvimento destes.	A capacidade de interagir bem com os empregados e os hóspedes, de serem criativos e corajosos na gestão e o facto de não aceitarem o conformismo.	Tem a ver com o posicionamento, com o produto que oferecem e o serviço que prestam aos hóspedes.	Os empregados e a confiança e sustentabilidade da equipa.
16. Qual considera ser o contributo da gestão de RH para a competitividade do hotel?	É o centro. Relaciona-se com tudo.	É crucial.	A identificação de bons perfis e a capacidade dos reter e dos fazer crescer no hotel.	Focar nos empregados.

**Fonte:** elaboração própria

## 6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A escolha do tema deste trabalho resultou, como referido anteriormente na introdução, do interesse pessoal existente sobre o conceito de competências, em específico, nas competências sócio-emocionais e, igualmente, na tentativa de contribuir para a existência de mais informação disponível e estudos realizados em específico nestas áreas da Hotelaria.

Foi no seguimento desta intenção que surgiu a questão de partida deste trabalho de investigação: *Como é que as políticas de Gestão de Recursos Humanos na hotelaria valorizam as competências sócio-emocionais dos empregados?*

O objectivo geral deste trabalho, tal como referido anteriormente, assenta na exploração da relevância das competências sócio-emocionais no âmbito das políticas de GRH de quatro unidades hoteleiras da região de Lisboa.

Ao longo dos anos têm-se registado constantes mutações do mercado de trabalho, cada vez mais, marcado pela complexidade, exigência, instabilidade e imprevisibilidade. Perante estas dificuldades, as organizações tendem a deixar de encarar os seus empregados como mera força de trabalho e passam a considerá-los como indivíduos detentores de saberes e de competências que serão mobilizadas no desempenho da sua função.

A primeira conclusão que se obteve neste trabalho é que os empregados tal como os seus conhecimentos, competências e comportamentos são vistos, mais do que nunca, como a base principal de uma unidade hoteleira. Fazendo com que estes procurem adquirir e desenvolver novas competências que lhes permitem melhorar o seu desempenho.

Tendo em conta a pesquisa bibliográfica realizada verifica-se que existem conceitos de competências muito distintos que variam de autor para autor. Denota-se, também, que este conceito tende a ser cada vez mais utilizado e aplicado em contextos diferentes. Contudo, pode inferir-se que uma grande maioria dos autores considera as competências

como características inatas ao próprio indivíduo que são resultado da sua experiência profissional, valores, conhecimentos, etc., as quais vão ser mobilizadas na execução de uma função. E defendem, ainda, que os indivíduos ao longo da vida podem desenvolver e adquirir novas competências que lhes permita, não só, melhorar o seu desempenho mas, também, se adaptarem a novas funções e situações.

Como se constatou ao longo deste trabalho, torna-se cada vez mais relevante que as unidades hoteleiras passem a preocupar-se, não só, em reformular os modelos e métodos de gestão mas, também, em adequar um indivíduo para a empregabilidade e em prepará-lo através da aquisição e desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho de qualquer função, permitindo-lhes, assim, aumentar a sua produtividade e competitividade face há concorrência. Contudo, esta relevância atribuída pelos hotéis estudados às competências parece centrar-se nas práticas de formação e de avaliação de desempenho. Já, por exemplo, no que respeita ao processo de recrutamento e selecção nem todos os hotéis (apenas os Hotéis B e D que pertencem a um grupo hoteleiro internacional) desenvolvem um processo que permita identificar as verdadeiras competências dos candidatos. Importa referir que, nalguns casos, é visível uma diferenciação ao nível das práticas de GRH e percentagem de respostas obtidos nos Hotéis B e D (cadeia internacional de hotéis) e Hotéis A e C (cadeia nacional de hotéis).

Verifica-se, igualmente, através dos dados obtidos com a aplicação do questionário que a maior percentagem de repostas se centram nas classificações mais elevadas (“muitas vezes” e “sempre”). Isto revela que os empregados consideram ter “muitas vezes” ou “sempre” as competências sócio-emocionais necessárias e indispensáveis para o desempenho da sua função. Isso, no entanto, poderá ser resultado apenas das políticas de avaliação de desempenho e de formação que vão exigindo aos empregados que desenvolvam essas competências ao longo da sua carreira mesmo que inicialmente não tenham sido recrutados ou seleccionados com base em critérios que as valorizem expressamente, ou que sejam recompensados ou promovidos por consequência directa de possuírem essas competências.

Constata-se, ainda, que são os empregados com mais idade os que tendem a considerar que apresentam um índice superior de autonomia no desempenho da sua função e que

apresentam mais sugestões de melhoria. No entanto, são precisamente os empregados mais jovens e com maior nível de habilitações literárias os que apresentam expectativas mais elevadas de progressão de carreira.

Por sua vez, são os empregados que possuem mais habilitações literárias e os mais jovens os que apresentam uma maior ambição ao nível da progressão de carreira no hotel. Relativamente ao dar e receber *feedback*, são novamente os empregados com níveis de ensino superiores os que consideram ter maior necessidade de dar e receber *feedback* por o considerarem importante para o desempenho da sua função.

No que se reporta à mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente através da formação e/ou experiência profissional, uma vez mais, são os empregados com mais idade e que trabalham há mais tempo no hotel atestam mobilizar mais esses conhecimentos no seu dia-a-dia. São os empregados com mais habilitações literárias os que consideram adquirir novos conhecimentos ao longo da sua vida.

Tal como o inquérito, a entrevista revelou-se muito interessante, enriquecedora e um complemento bastante favorável. Os resultados obtidos com a realização da entrevista aos Directores de RH dos quatro hotéis da região de Lisboa foram ao encontro da questão de partida e dos objectivos a que se propôs com a elaboração deste trabalho de investigação. Por um lado, importa, referir que os GRH destes hotéis consideram os RH como a base e o recurso principal da organização e que, apesar das competências técnicas serem importantes, são as competências comportamentais as que assumem maior importância na hotelaria e na relação empregado-cliente, já que um hóspede, ao longo da sua estadia num destes quatro hotéis de 5 estrelas, espera que os empregados desempenhem a sua função na perfeição. Contudo, esta valorização das competências comportamentais não se estende às restantes práticas de GRH nas quais se regista ou subentende, por vezes, um maior destaque das competências técnicas. Por outro lado, no que se refere às competências em específico das competências sócio-emocionais, regista-se apenas uma forte aposta na formação/aquisição de novos conhecimentos e competências dos empregados, por forma, a melhorar e aumentar a qualidade do desempenho das suas funções e do serviço prestado aos hóspedes.



Para marcar a diferença e tornar a experiência do hóspede no hotel inesquecível, um empregado tem de conseguir superar as suas expectativas dos hóspedes e, isso apenas se consegue, com a mobilização das competências comportamentais, nomeadamente, com as competências sócio-emocionais.

Importa referir que este trabalho apresenta limitações que devem ser consideradas. Dadas as características do estudo empírico não se podem extrair conclusões generalizáveis a todos os hotéis, nem sequer aos de 5 estrelas. Uma outra limitação prende-se com o facto da selecção dos casos de estudo ter resultado da ausência de resposta de outros hotéis ao pedido de colaboração apresentado inicialmente, tendo existido a necessidade de se considerar apenas os hotéis que responderam afirmativamente a esse pedido. Pode referir-se, igualmente, como limitação a fraca adesão dos empregados ao preenchimento do questionário e o número reduzido de colaboradores que compõem o Hotel C. Existe, ainda, a incerteza de que as competências verdadeiramente detidas pelos empregados sejam as que se obtiveram com a auto-avaliação conseguida com a aplicação do questionário. Apenas se conseguiria ter uma percepção mais precisa das competências reais dos empregados se estas tivessem sido validadas através de outras fontes de investigação.

Apesar das comuns limitações de tipo de estudos, este poderá ser um ponto de partida para outros estudos. Seria pertinente realizar-se no futuro um estudo de natureza quantitativa que recaia nos mesmos objectivos desta investigação mas a nível nacional, permitindo generalizações relativas ao conjunto da indústria hoteleira em Portugal. Dessa forma, ter-se-ia uma visão mais abrangente desta problemática, validando e reforçando as conclusões a que se chegou nesta investigação.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, A. (1999). *Perfis de competências dos profissionais da gestão de recursos humanos: Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*. Acedido em Julho 5, 2014, em [http://dinamiacet.iscte-iul.pt/wp-content/uploads/2012/01/DINAMIA\\_WP\\_1999-15.pdf](http://dinamiacet.iscte-iul.pt/wp-content/uploads/2012/01/DINAMIA_WP_1999-15.pdf)
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, M. H., Faísca, L. M., & Jesus, S. N. (s.d.). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades de hotelaria*. Acedido em Junho 27, 2014, em <http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1550/1/Atitudes%20positivas%20e%20in%20ten%C3%A7%C3%B5es%20de%20comportamento.pdf>
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A era da competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cacheiro, C. M., & Martins, M. J. (2012). Promoção de competências sócio-emocionais em crianças do ensino básico. *Revista Galego-Portuguesa de Psicología e Educación*, 20(1), 155-169. Acedido em Julho 5, 2014, em <http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4418/1/Cacheiro%20e%20Martins%202012.pdf>
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da formação: Estudo em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*. Lisboa: Editora RH.
- Cascão, F., & Cunha, N. (1998). *Gestão de competências: Novas perspectivas na gestão de recursos humanos*. Porto: Editora IPAM.

- Ceitel, M. (Org.) (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo.
- Cobêro, C., Primi, R., Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: Um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16(35), 337-348. Acedido em Junho 27, 2014, em <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>
- Dias, I. S. (2010). Competências em educação: Conceito e significado pedagógico. *Revista Psicologia Escolar e Educacional*, 14(1), 73-78. Acedido em Junho 27, 2014, em <http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Fachada, M. O. (2001). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo.
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., & Cunha, R. C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerra, F., & Vaz, E. (Orgs.) (2000). *Desenvolvimento pessoal e profissional: Um estudo dos contextos e processos de formação das novas competências profissionais* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologias, Lisboa, Portugal.
- Imaginário, L. (Coord.), Cavaco, C., Faustino, F., & Amorim, M. A. (1998). *Adaptação-reinserção profissional dos adultos pouco escolarizados*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Inteligência emocional: Gerir emoções (s.a.) (Junho). *Tendências & Estratégia Revista*, 23-26. Acedido em Junho 27, 2014, em [http://www.futuretrends.pt/fotos/editor2/Inteligencia\\_Emocional.pdf](http://www.futuretrends.pt/fotos/editor2/Inteligencia_Emocional.pdf)
- Jabbour, C. J., Freitas, W. R., Teixeira, A. A., & Jabbour, A. B. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão &*

*Produção*, 19(2), 347-360. Acedido em Junho 27, 2014, em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09>

Jordão, A. (1997). *O balanço de competências: Conhecer-se e reconhecer-se para gerir os seus adquiridos pessoais e profissionais* (2ª ed.). Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres.

Lopes, H., & Suleman, F. (2000). *Estratégias empresariais e competências-chave*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.

Marques, J. (1996). *Recursos humanos: Técnicas de gestão*. Lisboa: Texto Editora.

Martins, C. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro: A região norte de Portugal* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal). Acedido em Junho 27, 2014, em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2840/1/GRH%20Sector%20Hoteleiro.pdf>

Martins, C., & Machado, C. (2005). A rotação de pessoal e a gestão de recursos humanos na hotelaria: O caso da região do Porto e norte de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 105-115. Acedido em Junho 27, 2014, em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2246/1/artigo%20TD%20reposit%C3%B3rio.pdf>

Mitrani, A., Dalziel, M., & Bernard, A. (1994). *Homens e competências: a Gestão dos recursos humanos na Europa*. Zénite.

Oliveira, D. P. R. (1999). *Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, L. M. B., & Gueiros, M. G. (2004). *Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor*

hoteleiro. Acedido em Julho 5, 2014, em [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2004/GRT/2004\\_GRT1195.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GRT/2004_GRT1195.pdf)

Pérez-González, J. C., & Talavera, E. R. (2007). Formação em competências sócio-emocionais através de estágios em empresas. *Revista Europeia de Formação Profissional*. 40, 90-113. Acedido em Julho 5, 2014, em [http://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/468/40\\_pt\\_repetto.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/468/40_pt_repetto.pdf)

Rodrigues, A. F., & Veloso, A. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 293-308. Acedido em Julho 5, 2014, em <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/viewFile/7976/425>

Roldão, M. C. (2003). *Gestão do conhecimento e avaliação de competências: As questões dos professores*. Lisboa: Editorial Presença.

Sandoval, F., Montañó, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 559-675. Acedido em Julho 5, 2014, em <http://www.redalyc.org/pdf/290/29024892006.pdf>

Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico: Casos práticos sobre a avaliação da qualidade da gestão e da satisfação do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (9ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

## **Anexo I - Questionário**

### **QUESTIONÁRIO**

Este estudo insere-se no âmbito da realização da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Eventos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE).

O questionário que se segue tem por objectivo analisar a importância da Gestão de Recursos Humanos e a valorização das competências sócio-emocionais dos empregados do hotel que mantêm contacto directo com os hóspedes.

Este questionário destina-se a fins meramente académicos, assegurando-se a total confidencialidade dos dados recolhidos, não existindo qualquer tipo de identificação.

Assinale a sua resposta com um X.

Desde já agradeço a sua colaboração e o tempo despendido para responder a este questionário.

## Questões de Identificação:

### 1. Sexo:

Masculino

☐

Feminino

☐

### 2. Idade:

Menos de 20 anos

☐

21 a 25 anos

☐

26 a 30 anos

☐

31 a 35 anos

☐

36 a 40 anos

☐

Mais de 40 anos

☐

### 3. Função que desempenha:

Recepcionista

☐

Técnico de Restaurante e Bar ☐

Bagageiro

☐

Porteiro ☐

*Rooms Service*

☐

Outra:

### 4. Habilitações Literárias:

Ensino Básico (9º ano)

☐

Ensino Secundário (12º ano)

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura

☐

Pós-graduação/Mestrado

☐

Doutoramento

☐

Outra:

### 5. Tempo de serviço no hotel:

0 a 5 anos

☐

6 a 10 anos

☐

11 a 15 anos

☐

16 a 20 anos

☐

Mais de 20 anos

☐

### Questões Específicas:

	Nunca	Poucas Vezez	Às Vezez	Muitas Vezez	Sempre
1. Considero-me uma pessoa dinâmica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gosto de ter autonomia para desempenhar a minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tenho plena consciência das minhas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gosto de ter contacto directo com os hóspedes do hotel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Já apresentei sugestões para melhorar o desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A eficiência é um factor a ter em conta no desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Penso que sou uma pessoa com boas capacidades de comunicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Quero subir na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Acredito que existe sempre uma solução para os problemas/imprevistos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O meu equilíbrio e estabilidade emocional têm contribuído significativamente para o bom desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sou uma pessoa optimista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estou receptivo(a) à mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sou capaz de controlar as minhas emoções mesmo em situações de conflito e de stress.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sei como lidar com as emoções dos outros, de forma, a convencê-los e a levá-los a apresentar um comportamento que me seja favorável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Preocupo-me com as necessidades e emoções dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Consigo colocar-me no lugar dos outros e reconhecer e interpretar as suas emoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Nunca	Poucas Vezez	Às Vezez	Muitas Vezez	Sempre
17. Procuro ver o lado positivo das coisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Desempenho a minha função com grande satisfação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sou uma pessoa com uma grande auto-estima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. O dar e receber feedback é um factor de extrema importância para o bom desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Sou rápido a agir e a reagir perante situações imprevistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sou persistente na consecução dos objectivos definidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A mobilização dos conhecimentos adquiridos previamente, através da formação e da minha experiência profissional tem sido muito útil para o desempenho da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Conheço os objectivos da empresa e da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Procuro adquirir novos conhecimentos ao longo da vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Adapto-me facilmente a novas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Gosto de desenvolver um esforço extra na execução da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Penso ser uma pessoa com uma boa auto-confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Estabeleço e executo estratégias para melhorar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Procuro identificar, antecipar e resolver problemas e conflitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Aceito e respeito as diferenças de opiniões, formas de estar, atitudes e valores dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Manifesto uma atitude de ânimo ao empreender a minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Poucas Vezez	Às Vezez	Muitas Vezez	Sempre
33. Procuro compreender os diferentes pontos de vista que me são apresentados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Mantenho uma boa comunicação com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A troca de ideias e de opiniões permite-me melhorar o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Gosto de cooperar com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Costumo ouvir e prestar atenção às necessidades demonstradas pelos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Obrigada pela sua colaboração!**

## **GUIÃO DE ENTREVISTA**

### **I. Estratégia de Gestão de RH**

1. Qual é a estratégia actual e futura da unidade hoteleira ao nível na gestão de RH?
  - 1.1. Quais são os objectivos a curto, médio e longo prazo?
  - 1.2. Indique o que diferencia a actual estratégia de gestão de RH da anterior?
2. Na sua opinião quais considera serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades do hotel no que se refere à gestão de RH?
3. Que importância atribui às competências dos empregados?
4. Quais as competências que mais valoriza e considera fundamentais nos empregados que mantêm contacto directo com os hóspedes?

### **II. Práticas de Gestão de RH**

5. Qual a estrutura organizacional do departamento de gestão de RH e a que nível hierárquico se situa?
  - 5.1. Quais as suas funções e quem as assegura?
6. Como se processa e a que nível são tomadas as decisões referentes a:
  - 6.1. Recrutamento e selecção de empregados (modalidades utilizadas, critérios privilegiados, recrutamento interno, etc.)
    - 6.1.1. O recrutamento e selecção realizam-se com base em perfis de competências?
    - 6.1.2. Qual ou quais as áreas profissionais para as quais se tem revelado mais difícil de recrutar pessoas e porquê?
  - 6.2. Mobilidade interna de empregados (entre postos de trabalho, entre secções, equipas, departamentos, etc.)?
  - 6.3. Gestão de carreiras e promoções?

**6.4. Práticas de formação profissional?**

**6.4.2.** Valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados?

**6.5. Sistema de remunerações?**

**6.6. Afastamento e despedimento de empregados?**

**6.7. Avaliação de desempenho?**

**6.7.2.** O sistema de avaliação de desempenho é realizado tendo em conta as competências dos empregados?

**7. Quais os critérios mais privilegiados pelo hotel para:**

**7.1.** Formar empregados?

**7.2.** Promover empregados?

**7.3.** Despedir empregados?

**8. São praticados outros tipos de remuneração para além do salário fixo (prémios de assiduidade, de desempenho, por mérito, apresentação de sugestões de melhoria, etc.)?**

**8.1.** A que funções ou profissionais se aplicam?

**9. São aplicadas práticas que promovem a participação activa dos empregados?**

**9.1.** Consideram e põem em prática as sugestões dos trabalhadores na tomada de decisões (refira alguns exemplos)?

**III. Desafios Enfrentados pelo Departamento de RH**

**10.** Como são geridas as necessidades de competências dos RH do hotel?

**11.** Qual ou quais as principais dificuldades com as quais o hotel se depara no que se reporta à qualificação dos empregados?

**12.** Gostava de ter a sua opinião relativamente ao papel da formação profissional e da gestão de RH no desempenho dos empregados?

**13.** De que forma as mudanças registadas ao nível dos RH se têm articulado com o desenvolvimento de formação e as competências dos empregados?

**14.** Têm, igualmente, contemplado medidas de acompanhamento e avaliação?

Para finalizar, gostava de colocar questões de carácter mais genérico em relação ao hotel.

- 15.** Na sua opinião quais são os factores-chave da vantagem competitiva do hotel?
- 16.** Qual considera ser o contributo da gestão de RH para a competitividade do hotel?

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

### Anexo III – Estatística Descritiva

	N		Statistics			
	Valid	Missing	Mean	Median	Mode	Std. Deviation
Quest1	64	0	4,19	4,00	4	,687
Quest2	64	0	4,55	5,00	5	,615
Quest3	64	0	4,38	4,00	4	,630
Quest4	64	0	4,73	5,00	5	,479
Quest5	64	0	3,75	4,00	4	,777
Quest6	64	0	4,58	5,00	5	,586
Quest7	64	0	4,22	4,00	4	,519
Quest8	64	0	4,31	5,00	5	,957
Quest9	64	0	4,44	5,00	5	,664
Quest10	64	0	4,16	4,00	4	,623
Quest11	64	0	4,05	4,00	4	,765
Quest12	64	0	4,30	4,00	4	,683
Quest13	64	0	3,81	4,00	4	,753
Quest14	64	0	3,78	4,00	4	,745
Quest15	64	0	4,13	4,00	4	,678
Quest16	64	0	4,06	4,00	4	,664
Quest17	64	0	4,28	4,00	4	,629
Quest18	64	0	4,31	4,00	5	,774
Quest19	64	0	3,83	4,00	4	,767
Quest20	64	0	4,58	5,00	5	,586
Quest21	64	0	4,09	4,00	4	,635
Quest22	64	0	4,19	4,00	4	,639
Quest23	64	0	4,25	4,00	4	,690
Quest24	64	0	4,20	4,00	4	,694
Quest25	64	0	4,66	5,00	5	,511
Quest26	64	0	4,27	4,00	4	,623
Quest27	64	0	4,33	4,00	4	,644
Quest28	64	0	3,94	4,00	4	,664
Quest29	64	0	4,30	4,00	4	,525
Quest30	64	0	4,27	4,00	4	,597
Quest31	64	0	4,25	4,00	4	,642
Quest32	64	0	4,20	4,00	4	,647
Quest33	64	0	4,33	4,00	4	,536
Quest34	64	0	4,39	5,00	5	,726
Quest35	64	0	4,36	4,00	5	,721
Quest36	64	0	4,47	5,00	5	,689
Quest37	64	0	4,41	4,00	4	,583

## Anexo IV – Estudo do *Alpha*

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quest1	153,13	162,651	,475	.	,928
Quest2	152,77	161,770	,595	.	,927
Quest3	152,94	170,917	,009	.	,933
Quest4	152,58	166,692	,366	.	,929
Quest5	153,56	167,456	,169	.	,932
Quest6	152,73	166,166	,328	.	,930
Quest7	153,09	165,356	,437	.	,929
Quest8	153,00	164,000	,267	.	,932
Quest9	152,88	163,857	,421	.	,929
Quest10	153,16	167,277	,235	.	,931
Quest11	153,27	163,627	,370	.	,930
Quest12	153,02	163,825	,410	.	,929
Quest13	153,50	162,508	,436	.	,929
Quest14	153,53	160,062	,575	.	,927
Quest15	153,19	159,266	,685	.	,926
Quest16	153,25	162,508	,503	.	,928
Quest17	153,03	161,936	,570	.	,927
Quest18	153,00	158,889	,613	.	,927
Quest19	153,48	159,301	,597	.	,927
Quest20	152,73	162,039	,609	.	,927
Quest21	153,22	162,269	,543	.	,928
Quest22	153,13	160,905	,625	.	,927
Quest23	153,06	165,075	,333	.	,930
Quest24	153,11	163,051	,447	.	,929
Quest25	152,66	163,785	,567	.	,928
Quest26	153,05	161,855	,581	.	,927
Quest27	152,98	159,063	,738	.	,926
Quest28	153,38	160,460	,628	.	,927
Quest29	153,02	162,619	,640	.	,927
Quest30	153,05	160,998	,666	.	,927
Quest31	153,06	162,250	,537	.	,928
Quest32	153,11	159,337	,717	.	,926
Quest33	152,98	162,841	,609	.	,927

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Quest34	152,92	159,470	,625	.	,927
Quest35	152,95	161,537	,513	.	,928
Quest36	152,84	160,959	,573	.	,927
Quest37	152,91	160,721	,703	.	,926

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,930	,933	37



## Anexo V – Correlações entre Variáveis

Correlations

		Idade	Habilitações	Tempo
Idade	Pearson Correlation	1	-,371	,854
	Sig. (2-tailed)		,003	,000
Habilitações	Pearson Correlation	-,371	1	-,452
	Sig. (2-tailed)	,003		,000
Tempo	Pearson Correlation	,854	-,452	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
Quest1	Pearson Correlation	,276	,051	,236
	Sig. (2-tailed)	,027	,690	,060
Quest2	Pearson Correlation	,320	,197	,175
	Sig. (2-tailed)	,010	,118	,168
Quest3	Pearson Correlation	,235	,037	,179
	Sig. (2-tailed)	,061	,772	,157
Quest4	Pearson Correlation	,193	,164	,140
	Sig. (2-tailed)	,126	,195	,270
Quest5	Pearson Correlation	,347	-,080	,267
	Sig. (2-tailed)	,005	,530	,033
Quest6	Pearson Correlation	,103	-,035	,064
	Sig. (2-tailed)	,416	,785	,613
Quest7	Pearson Correlation	-,068	,243	-,212
	Sig. (2-tailed)	,592	,053	,092
Quest8	Pearson Correlation	-,306	,304	-,285
	Sig. (2-tailed)	,014	,015	,022
Quest9	Pearson Correlation	,135	,099	,168
	Sig. (2-tailed)	,287	,434	,184
Quest10	Pearson Correlation	-,092	,134	-,071
	Sig. (2-tailed)	,471	,291	,576
Quest11	Pearson Correlation	-,191	,199	-,197
	Sig. (2-tailed)	,130	,114	,119
Quest12	Pearson Correlation	,083	,110	,124
	Sig. (2-tailed)	,516	,389	,331

### Correlations

		Idade	Habilitações	Tempo
Quest13	Pearson Correlation	,008	,119	-,057
	Sig. (2-tailed)	,949	,351	,657
Quest14	Pearson Correlation	,179	,060	,098
	Sig. (2-tailed)	,157	,638	,440
Quest15	Pearson Correlation	,051	,195	-,031
	Sig. (2-tailed)	,689	,123	,811
Quest16	Pearson Correlation	,221	,111	,220
	Sig. (2-tailed)	,080	,382	,080
Quest17	Pearson Correlation	-,050	,194	-,118
	Sig. (2-tailed)	,695	,124	,353
Quest18	Pearson Correlation	,221	,115	,135
	Sig. (2-tailed)	,079	,364	,286
Quest19	Pearson Correlation	,239	,075	,115
	Sig. (2-tailed)	,058	,558	,365
Quest20	Pearson Correlation	,164	,310	,080
	Sig. (2-tailed)	,194	,013	,529
Quest21	Pearson Correlation	,241	,015	,179
	Sig. (2-tailed)	,055	,905	,158
Quest22	Pearson Correlation	,018	,103	-,077
	Sig. (2-tailed)	,886	,417	,543
Quest23	Pearson Correlation	,423	-,248	,407
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,001
Quest24	Pearson Correlation	-,011	,116	,011
	Sig. (2-tailed)	,934	,361	,930
Quest25	Pearson Correlation	-,016	,316	-,051
	Sig. (2-tailed)	,901	,011	,691
Quest26	Pearson Correlation	,052	,098	-,049
	Sig. (2-tailed)	,685	,440	,704
Quest27	Pearson Correlation	,111	,186	,008
	Sig. (2-tailed)	,381	,142	,947
Quest28	Pearson Correlation	,196	,006	,113
	Sig. (2-tailed)	,121	,963	,375
Quest29	Pearson Correlation	,023	-,065	,038
	Sig. (2-tailed)	,860	,611	,767
Quest30	Pearson Correlation	-,170	,128	-,159
	Sig. (2-tailed)	,179	,312	,211

### Correlations

		Idade	Habilitações	Tempo
Quest31	Pearson Correlation	-,087	,000	-,136
	Sig. (2-tailed)	,496	1,000	,283
Quest32	Pearson Correlation	,113	,053	,069
	Sig. (2-tailed)	,376	,680	,588
Quest33	Pearson Correlation	,084	,049	,027
	Sig. (2-tailed)	,510	,701	,830
Quest34	Pearson Correlation	-,019	,138	-,108
	Sig. (2-tailed)	,884	,278	,395
Quest35	Pearson Correlation	,158	,163	,115
	Sig. (2-tailed)	,213	,198	,364
Quest36	Pearson Correlation	,075	,228	-,046
	Sig. (2-tailed)	,557	,070	,718
Quest37	Pearson Correlation	,066	,117	-,052
	Sig. (2-tailed)	,602	,359	,681

## Anexo VI – Estatística Descritiva por Hotel

### Descriptive Statistics

Hotel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
Hotel A	Quest1	13	2	5	3,92	,862
	Quest2	13	3	5	4,23	,725
	Quest3	13	4	5	4,46	,519
	Quest4	13	4	5	4,46	,519
	Quest5	13	2	5	3,85	,801
	Quest6	13	4	5	4,54	,519
	Quest7	13	3	5	4,08	,494
	Quest8	13	3	5	4,46	,660
	Quest9	13	3	5	4,15	,689
	Quest10	13	3	5	4,15	,689
	Quest11	13	2	5	3,92	,641
	Quest12	13	3	5	4,00	,577
	Quest13	13	3	5	3,77	,725
	Quest14	13	2	5	3,69	,751
	Quest15	13	3	5	3,92	,862
	Quest16	13	3	5	3,85	,555
	Quest17	13	3	5	4,00	,816
	Quest18	13	2	5	3,77	1,013
	Quest19	13	2	5	3,69	,855
	Quest20	13	3	5	4,23	,725
	Quest21	13	3	5	4,08	,641
	Quest22	13	4	5	4,23	,439
	Quest23	13	3	5	4,08	,641
	Quest24	13	3	5	3,92	,494
	Quest25	13	3	5	4,54	,660
	Quest26	13	3	5	4,08	,760
	Quest27	13	3	5	4,08	,760
	Quest28	13	3	5	3,85	,689
	Quest29	13	3	5	4,08	,641
	Quest30	13	4	5	4,31	,480
	Quest31	13	3	5	3,92	,760
	Quest32	13	3	5	4,00	,816
	Quest33	13	3	5	4,15	,555
	Quest34	13	2	5	4,00	1,000

Hotel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quest35	13	2	5	3,85	,899
Quest36	13	2	5	4,15	,899
Quest37	13	3	5	4,23	,725
Valid N	13				
Quest1	28	3	5	4,50	,577
Quest2	28	3	5	4,68	,548
Quest3	28	3	5	4,43	,634
Quest4	28	4	5	4,82	,390
Quest5	28	2	5	3,71	,763
Quest6	28	4	5	4,71	,460
Quest7	28	3	5	4,32	,548
Quest8	28	3	5	4,50	,839
Quest9	28	3	5	4,57	,690
Quest10	28	3	5	4,29	,600
Quest11	28	3	5	4,21	,738
Quest12	28	3	5	4,43	,690
Quest13	28	3	5	4,00	,609
Quest14	28	2	5	3,86	,803
Quest15	28	3	5	4,14	,651
Quest16	28	3	5	4,11	,737
Quest17	28	3	5	4,43	,573
Quest18	28	4	5	4,68	,476
Quest19	28	3	5	3,93	,716
Quest20	28	4	5	4,71	,460
Quest21	28	3	5	4,14	,651
Quest22	28	3	5	4,25	,585
Quest23	28	2	5	4,29	,810
Quest24	28	3	5	4,36	,621
Quest25	28	4	5	4,71	,460
Quest26	28	3	5	4,43	,634
Quest27	28	3	5	4,43	,573
Quest28	28	3	5	4,00	,667
Quest29	28	4	5	4,43	,504
Quest30	28	3	5	4,39	,629
Quest31	28	3	5	4,39	,629
Quest32	28	3	5	4,29	,600
Quest33	28	4	5	4,36	,488
Quest34	28	3	5	4,54	,637

Hotel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quest35	28	3	5	4,54	,637
Quest36	28	3	5	4,50	,638
Quest37	28	4	5	4,46	,508
Valid N	28				
Quest1	5	3	4	3,60	,548
Quest2	5	4	5	4,20	,447
Quest3	5	3	5	4,20	,837
Quest4	5	4	5	4,80	,447
Quest5	5	3	4	3,80	,447
Quest6	5	3	5	4,00	1,000
Quest7	5	4	5	4,40	,548
Quest8	5	3	5	4,60	,894
Quest9	5	4	5	4,40	,548
Quest10	5	4	5	4,20	,447
Quest11	5	3	5	4,00	,707
Quest12	5	3	5	4,00	1,000
Quest13	5	2	5	3,20	1,095
Quest14	5	3	5	3,60	,894
Quest15	5	3	5	4,00	,707
Quest16	5	4	5	4,20	,447
Quest17	5	4	5	4,40	,548
Hotel C Quest18	5	3	5	3,80	,837
Quest19	5	3	5	3,80	,837
Quest20	5	4	5	4,60	,548
Quest21	5	3	4	3,80	,447
Quest22	5	3	5	4,00	,707
Quest23	5	3	5	4,20	,837
Quest24	5	3	4	3,80	,447
Quest25	5	4	5	4,60	,548
Quest26	5	3	5	4,00	,707
Quest27	5	3	5	4,00	,707
Quest28	5	3	5	3,80	,837
Quest29	5	4	4	4,00	,000
Quest30	5	3	5	4,00	,707
Quest31	5	4	5	4,40	,548
Quest32	5	4	5	4,20	,447
Quest33	5	3	4	3,80	,447
Quest34	5	4	5	4,40	,548
Quest35	5	4	5	4,20	,447

Hotel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quest36	5	4	5	4,60	,548
Quest37	5	4	5	4,40	,548
Valid N	5				
Quest1	18	3	5	4,06	,539
Quest2	18	3	5	4,67	,594
Quest3	18	3	5	4,28	,669
Quest4	18	3	5	4,78	,548
Quest5	18	1	5	3,72	,895
Quest6	18	3	5	4,56	,616
Quest7	18	3	5	4,11	,471
Quest8	18	2	5	3,83	1,200
Quest9	18	3	5	4,44	,616
Quest10	18	3	5	3,94	,639
Quest11	18	2	5	3,89	,900
Quest12	18	3	5	4,39	,608
Quest13	18	2	5	3,72	,826
Quest14	18	3	5	3,78	,647
Quest15	18	3	5	4,28	,575
Quest16	18	3	5	4,11	,676
Quest17	18	3	5	4,22	,548
Quest18	18	3	5	4,28	,669
Quest19	18	2	5	3,78	,808
Quest20	18	3	5	4,61	,608
Quest21	18	3	5	4,11	,676
Quest22	18	2	5	4,11	,832
Quest23	18	4	5	4,33	,485
Quest24	18	2	5	4,28	,895
Quest25	18	4	5	4,67	,485
Quest26	18	4	5	4,22	,428
Quest27	18	3	5	4,44	,616
Quest28	18	3	5	3,94	,639
Quest29	18	4	5	4,33	,485
Quest30	18	3	5	4,11	,583
Quest31	18	3	5	4,22	,548
Quest32	18	3	5	4,22	,647

Hotel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quest33	18	4	5	4,56	,511
Quest34	18	3	5	4,44	,616
Quest35	18	3	5	4,50	,618
Quest36	18	3	5	4,61	,608
Quest37	18	3	5	4,44	,616
Valid N	18				